



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Letras y Ciencias Humanas
Escuela Académico Profesional de Comunicación Social

**La comunicación interna y su incidencia en el
fortalecimiento de la identidad corporativa en la
Municipalidad Distrital de la Perla, Callao**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación
Social

AUTOR

Salbador Santiago BENDEZÚ TARAZONA

ASESOR

Iris Gladys TINOCO CASALLO

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Bendezú, S. (2016). *La comunicación interna y su incidencia en el fortalecimiento de la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla, Callao*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Letras y Ciencias Humanas, Escuela Académico Profesional de Comunicación Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



Escuela Académico Profesional de Comunicación Social

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

183

En el Salón de Grados de la Facultad de Letras y Ciencias Humanas a los diez días del mes de mayo de dos dieciséis, siendo las 11:30 horas, con la Presidencia del Dr. Carlos Hugo Cornejo Quesada, los miembros del Jurado: Dra. Gaby Vargas Vargas, Lic. Franz Jesús Portugal Bernedo y su Asesor Lic. Iris Gladys Tinoco Casallo se reunieron con la finalidad de escuchar la sustentación de la Tesis: **LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA, CALLAO**, que el bachiller **Salbador Santiago Bendezú Tarazona** ha presentado a consideración de la Escuela, para obtener el Título Profesional de Licenciado en Comunicación Social. El Presidente del Jurado invitó al bachiller a exponer el Informe Profesional. Concluida la exposición el bachiller absolvió las preguntas que le formularon los miembros del jurado.

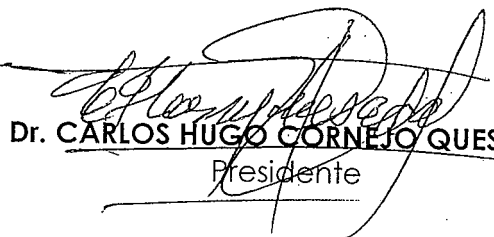
Terminada la sustentación se procedió a la calificación; resultando aprobada como SOBRESALIENTE, con la calificación de **VEINTE (20)**.

921066518
bd940@gmail.com

El Presidente manifestó que, habiéndose aprobado la sustentación, la Facultad de Letras y Ciencias Humanas recomienda a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos el otorgamiento del Título de Licenciado en Comunicación Social al bachiller Salbador Santiago Bendezú Tarazona.

Siendo las 13:00 horas concluyó el acto de sustentación, por lo cual los miembros del Jurado, dando fe de lo actuado, firman la presente Acta de Sustentación por quintuplicado.


Dra. GABY VARGAS VARGAS
Miembro


Dr. CARLOS HUGO CORNEJO QUESADA
Presidente


Lic. FRANZ JESÚS PORTUGAL BERNEDO
Miembro


Lic. IRIS GLADYS TINOCO CASALLO
Asesor

EAPCOM/vag

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	8
--------------------------	----------

CAPÍTULO 1

OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 Fundamentación y formulación del problema.....	10
1.2 Objetivos de la investigación.....	12
1.2.1 Objetivo general.....	12
1.2.2 Objetivo específico.....	12
1.3 Formulación de las hipótesis.....	12
1.3.1 Hipótesis general.....	12
1.3.2 Hipótesis específicas.....	12
1.4 Justificación e importancia del estudio.....	13
1.5 Delimitación de la investigación.....	14

CAPÍTULO 2

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.1 Operacionalización de variables.....	16
2.2 Diseño de la investigación.....	22
2.2.1 Tipo de investigación.....	22
2.3 Estrategia para la prueba de hipótesis.....	22
2.4 Población y muestra.....	23
2.5 Método de selección.....	24
2.6 Instrumentos de medición.....	25
2.7 Descripción de los instrumentos de medición.....	25
2.8 Análisis de confiabilidad alfa de Cronbach.....	26
2.9 Validez del instrumento.....	27
2.10 Método de análisis de datos.....	27

2.11 Proceso de prueba de hipótesis.....	28
--	----

CAPÍTULO 3

ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	29
3.1 Comunicación interna.....	29
3.1.1 Enfoques de la comunicación interna (CI).....	38
3.1.2 Gestión de la CI y su ubicación en el organigrama.....	40
3.1.3 Políticas de comunicación interna.....	45
3.1.4 Planificación de la comunicación interna.....	47
3.1.4.1 Etapas de la comunicación interna.....	53
3.1.5 Estrategias de comunicación interna.....	55
3.1.6 Funciones y objetivos de la comunicación interna.....	58
3.1.7 La CI y su relación con la identidad corporativa.....	66
3.1.8 Direccionalidad de la comunicación interna.....	72
3.1.8.1 Comunicación vertical.....	73
3.1.8.2 Comunicación horizontal.....	76
3.1.8.3 Comunicación transversal o diagonal.....	77
3.2 Públicos internos.....	77
3.3 Identidad corporativa.....	80
3.3.1 Manifestaciones de la identidad corporativa.....	83
3.3.2 Elementos de la identidad corporativa.....	84
3.4 Cultura corporativa.....	84
3.4.1 Importancia de la cultura corporativa.....	86
3.4.2 Niveles de la cultura corporativa.....	88
3.5 Filosofía corporativa.....	91
3.6 Imagen corporativa.....	93
3.7 Comunicación corporativa.....	94

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes de la investigación.....	96
---	----

4.1.1 Antecedentes nacionales.....	96
4.1.2 Antecedentes internacionales.....	97
4.2 Bases teóricas.....	98

CAPÍTULO 5

ESTUDIO DEL CASO: Municipalidad Distrital de la Perla.....	102
5.1 Creación de la Municipalidad de la Perla.....	102
5.2 Marco legal y organización municipal.....	103
5.3 Documentos normativos.....	103
5.4 Políticas.....	103
5.5 Relación con las organizaciones sociales.....	104
5.6 Públicos de la Municipalidad de la Perla.....	105
5.7 Gestión actual.....	106
5.8 Identidad corporativa.....	107
5.8.1 Misión de la Municipalidad de la Perla.....	107
5.8.2 Visión de la Municipalidad de la Perla.....	107
5.8.3 Valores institucionales.....	108
5.8.4 Identidad visual.....	108
5.8.5 Artefactos.....	109
5.9 Comunicación interna.....	109
5.9.1 Comunicación directa entre trabajadores.....	110
5.9.2 Difusión de la misión, visión y valores corporativos.....	110
5.9.3 Espacios formales e informales de comunicación.....	111

CAPÍTULO 6

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	112
6.1 Resultados descriptivos.....	112
6.2 Resultados de la contrastación de hipótesis.....	139
6.2.1 Hipótesis general.....	139

6.2.2 Resultado de la primera hipótesis específica.....	140
6.2.3 Resultado de la segunda hipótesis específica.....	141
6.2.4 Resultado de la tercera hipótesis específica.....	142
6.2.5 Resultado de la cuarta hipótesis específica.....	143
6.2.6 Resultado de la quinta hipótesis específica.....	144
6.2.7 Resultado de la sexta hipótesis específica.....	145
6.2.8 Resultado de la séptima hipótesis específica.....	146
6.2.9 Resultado de la octava hipótesis específica.....	147
6.2.10 Resultado de la novena hipótesis específica.....	148
6.2.11 Resultado de la décima hipótesis específica.....	149
6.2.12 Resultado de la undécima hipótesis específica.....	150
6.2.13 Resultado de la duodécima hipótesis específica.....	151
6.2.14 Resultado de la décimo tercera hipótesis específica.....	152
6.2.15 Resultado de la décimo cuarta hipótesis específica.....	153
6.3 Discusión de resultados.....	154
 CONCLUSIONES.....	 161
RECOMENDACIONES.....	164
BIBLIOGRAFÍA.....	166
 ANEXOS	
ANEXO 1: Instrumento (Escala de comunicación interna).....	170
ANEXO 2: Instrumento (Escala de cultura organizacional).....	173
ANEXO 3: Ficha técnica de escala de cultura organizacional.....	176
ANEXO 4: Guía de entrevista en profundidad.....	177
ANEXO 5: RankinCAD.....	178
ANEXO 6: Fotos de celebraciones institucionales.....	179

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensiones e indicadores de comunicación interna.....	18
Gráfico 2: Dimensiones e indicadores de cultura corporativa.....	21
Gráfico 3: Comunicación interna en las Administraciones Públicas Españolas (AAPP).....	35
Gráfico 4: Ubicación del departamento de comunicación interna.....	42
Gráfico 5: La responsabilidad de la comunicación interna.....	44
Gráfico 6: Políticas de comunicación.....	47
Gráfico 7: Investigación realizada en las AAPP.....	49
Gráfico 8: Métodos de investigación.....	50
Gráfico 9: Existencia de un plan de comunicación interna en las AAPP.....	52
Gráfico 10: Etapas de planificación de la comunicación interna.....	55
Gráfico 11: Estrategia de comunicación.....	58
Gráfico 12: Tiempo total en gestionar un trámite en las Administraciones Públicas Peruanas.....	63
Gráfico 13: Principales problemas en municipalidades de Lima y Callao.....	64
Gráfico 14: Satisfacción de aspectos prioritarios de procesos y resultados...	65
Gráfico 15: En qué creen que deberían mejorar sus directivos.....	72
Gráfico 16 al 42: Interpretación de los resultados de la investigación.....	112

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Iris Tinoco Casallo, asesora del presente trabajo de investigación, por haberme guiado con sus consejos y sugerencias en aspectos críticos del presente estudio.

A la profesora Nelly Pilhuamán por haberme ayudado en la parte metodológica de la tesis. Su generosidad, paciencia y tiempo al momento de enseñarme el análisis estadístico, ha sido invaluable.

A la Decana de América por haberme proporcionado grandes experiencias y conocimientos.

A mis padres por su gran esfuerzo en ayudarme a culminar mis estudios. A mi hermano por apurarme en concluir el trabajo. A mi querido sobrino Diego que con su alegría me ha inspirado e inspira constantemente a seguir adelante.

INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, la Comunicación Interna se ha erigido en un factor crucial en la gestión de las organizaciones, y su valor reside, precisamente, en su aporte en la construcción, refuerzo y modelamiento de la cultura corporativa (base fundamental de la identidad). Y este reconocimiento no proviene exclusivamente de académicos y teóricos organizacionales, sino abarca a diversos líderes del sector social como empresarial que- a diario- se enfrentan con las complejidades del entorno, y ponen esfuerzos denodados en implantar una cultura fuerte. En este contexto de incertidumbre (o *extremando* el panorama corporativo: de ambigüedad, como lo describe Tom Peters), donde operan las organizaciones, la única certeza y convicción que se tiene es la existencia de la propia incertidumbre.

En ese sentido, es una labor fundamental de los líderes y gestores hacer flexibles las organizaciones. Responder con celeridad y eficacia ante las demandas de los *stakeholders*. Y para ello, se requiere tener como base ventajas competitivas.

Una de las fuentes de ventaja competitiva radica en construir una sólida cultura: es decir, movilizar las acciones y conductas de los colaboradores de la institución hacia el cumplimiento de nuevos objetivos que respondan a las necesidades reales de nuestros públicos de interés (consumidores, ciudadanos, sociedad civil etc.). La cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores compartidos por los miembros, se expresa en los modos de hacer el trabajo, en las interacciones y relaciones continuas que se establecen internamente y en la manera en que brindan el servicio. Esta forma peculiar de *hacer las cosas*, las convierte en únicas y distintivas. Muchas organizaciones que han construido por años una sólida cultura, impregnando la filosofía de sus líderes y fundadores, son valoradas en sus respectivas industrias o ámbitos de acción, ya que la cultura que han establecido es fuerte y difícil de igualar por parte de otras organizaciones.

Es en este punto donde interviene la comunicación interna como vehículo de transmisión de valores y principios institucionales. Su carácter estratégico se

fundamenta en su inmenso aporte en el reforzamiento y construcción de una cultura corporativa.

El objetivo del presente estudio es determinar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla. Por lo tanto, es relevante identificar si la comunicación interna que se ha trabajado en más de 10 años de gestión municipal ha incidido en el reforzamiento de los valores institucionales.

La contribución del presente trabajo es el de aportar- mediante este caso de estudio- mayor evidencia en que existe relación entre las variables comunicación interna y la identidad corporativa. En ese sentido, una buena gestión de la comunicación interna debe ser el soporte para las instituciones a la hora de emprender cambios en su cultura corporativa, a efectos de dirigir las hacia una nueva misión y objetivos que tengan como eje de sus políticas al ciudadano.

En el primer capítulo se expone el objeto de investigación: planteamiento del problema, los objetivos de investigación, la justificación y las hipótesis.

En el segundo capítulo, se describe el diseño de la investigación: la metodología, la población, la determinación de la muestra, los instrumentos de investigación.

En el tercer capítulo, se describe el desarrollo teórico de las principales líneas de investigación académica sobre la comunicación interna y la identidad corporativa. Fundamentalmente, en la relación que se establece entre las mencionadas variables.

En el cuarto capítulo se expone el marco teórico: el enfoque y los conceptos que se emplearán en la investigación a partir de la revisión bibliográfica.

En el quinto capítulo se describe nuestro objeto de estudio: la Municipalidad de la Perla. Para ello se hace un resumen de su organización, políticas, su identidad corporativa y la comunicación interna.

En el sexto capítulo se presentan los resultados de la investigación.

Finalmente, en el presente trabajo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

OBJETO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Fundamentación y formulación del problema

La comunicación interna y la identidad corporativa, en la actualidad, se han constituido en dos conceptos clave en el paradigma de la nueva gestión corporativa, de acuerdo con algunos teóricos y especialistas de la comunicación y el *management*. En ese sentido, señalan los académicos, que una eficiente administración de la comunicación interna tiene como objetivo fundamental reforzar la cultura corporativa (identidad corporativa).

En el pasado, tanto la comunicación interna como la identidad corporativa eran analizadas como variables poco relacionadas. Por ejemplo, una adecuada comunicación interna se basaba en suministrar información suficiente y oportuna entre los miembros de la organización. El tenor de sus mensajes era eminentemente de carácter operativo. Sin embargo, en la reciente literatura, se ha puesto en evidencia que tanto la variable comunicación interna como la variable identidad corporativa se hallan relacionadas entre sí.

Desde esta perspectiva, si los líderes y gestores de las organizaciones quieren definir un conjunto de *valores centrales* que sean apropiados e internalizados por todos los miembros, y constituyan el ADN de su cultura corporativa, tendrán que emplear la comunicación interna como un factor clave en la consecución de tal propósito.

En el panorama actual, el reto de las organizaciones es afrontar con éxito la complejidad, los cambios acelerados y ganar un espacio en la mente de los consumidores, ciudadanos, clientes, etc., ofreciéndoles un servicio de calidad por encima de sus expectativas. En ese sentido, se hace imperativo que todos los miembros institucionales compartan la misión, visión y los valores corporativos y actúen en consonancia con dichos principios, para lo cual es imprescindible la construcción de una identidad corporativa sólida.

Desde esta perspectiva, esto es importante para todas las organizaciones, ya que la imagen que se formen los diferentes públicos, no solo está en función de la comunicación externa, sino cobra mayor relevancia el contacto que tiene con los empleados, el servicio que se le presta, el nivel de atención que se le suministra, etc. Todos estos factores clave condicionan y van configurando la imagen que la gente tiene de la institución. De ahí la necesidad de establecer una sólida cultura corporativa.

Asimismo, es patente las deficiencias en materia de comunicación interna en las administraciones públicas, al no gestionarlas de manera adecuada. En estas instituciones la comunicación predominante es la externa, como en el caso de las municipalidades. No obstante, como se ha señalado, existen otros factores clave que están encaminados a la búsqueda de una imagen positiva en la mente de los ciudadanos.

Sin embargo, a pesar de la importancia e interés creciente sobre este tema, no se halla, en la literatura, muchos estudios sobre este fenómeno, y los pocos que se han realizado han sido en el ámbito empresarial; con lo cual el estudio de la comunicación interna y su relación con la identidad corporativa en el ámbito de la administración pública es muy escasa.

En ese sentido, se hace indispensable contribuir con la presente investigación, en mostrar mayor evidencia de que una adecuada gestión de la comunicación interna se relaciona con la identidad corporativa.

Desde esta perspectiva, es necesario identificar si las acciones de comunicación interna en la Municipalidad de la Perla tienen relación con su identidad corporativa. Es decir, si existe una correlación entre las variables mencionadas. El tiempo de estudio comprende el II semestre del 2013.

Finalmente, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Analizar la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla (MDP).

1.2.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre las dimensiones de la comunicación interna y la identidad corporativa en la MDP.
- Determinar el nivel de la comunicación interna en la MDP.
- Determinar el nivel de la identidad corporativa en la MDP.

1.3 Formulación de las hipótesis

1.3.1 Hipótesis general

H_i: Existe relación significativa entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la MDP.

1.3.2 Hipótesis específicas

H₁: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa y la innovación y aceptación de riesgos de la identidad corporativa.

H₂: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa y la atención a los detalles de la identidad corporativa.

H₃: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa y la orientación a los resultados de la identidad corporativa.

H₄: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa y la orientación a las personas de la identidad corporativa.

H₅: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa y la orientación a los equipos de la identidad corporativa.

H₆: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa y la agresividad de la identidad corporativa.

H₇: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa y la estabilidad de la identidad corporativa.

H₈: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica y la innovación de la identidad corporativa.

H₉: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica y la atención a los detalles de la identidad corporativa.

H₁₀: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica y la orientación a los resultados de la identidad corporativa.

H₁₁: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica y la orientación a las personas de la identidad corporativa.

H₁₂: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica y la orientación a los equipos de la identidad corporativa.

H₁₃: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica y la agresividad de la identidad corporativa.

H₁₄: Existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica y la estabilidad de la identidad corporativa.

1.4 Justificación e importancia del estudio

La comunicación interna se ha constituido en los últimos años, de acuerdo con las investigaciones teóricas, en una variable estratégica de probada incidencia en la eficiencia organizacional. Y esto, en virtud de su aporte en la construcción de una cultura corporativa.

Los cambios en el entorno son tan vertiginosos y complejos que exigen respuestas rápidas a las nuevas necesidades de consumidores, clientes, usuarios, ciudadanos, etc. En ese sentido, las organizaciones requieren movilizar sus esfuerzos hacia una nueva dirección; comprometer a su recurso humano en alcanzar una visión que responda a las necesidades reales de sus públicos, y para ello es necesario construir una sólida cultura corporativa que implica valores compartidos y comportamientos consistentes con dichos valores.

La relevancia de esta investigación se justifica, ya que los resultados del estudio contribuirán a identificar la situación actual de la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla; asimismo, los resultados pueden ser considerados para tomar medidas preventivas o correctivas en relación a las políticas de comunicación interna como, también a las estrategias comunicacionales. Esta información es relevante para la comuna, máxime cuando uno de los objetivos de la gestión actual, en los tres periodos que tiene de gobierno, ha sido el afianzamiento de su identidad y búsqueda de compromiso institucional, expresados en su Plan de Desarrollo Institucional (2012- 2013).

En ese sentido, los resultados de la investigación permitirán brindar información de primera mano para que los gestores del municipio puedan tomar mejores decisiones al respecto.

La investigación sobre la comunicación interna, en la municipalidad de la Perla, también servirá como referencia para diversas instituciones públicas que busquen analizar y gestionar sus comunicaciones internas como herramienta estratégica en el reforzamiento de su identidad corporativa, como paso previo para la gestión de su imagen institucional.

1.5 Delimitación de la investigación

La investigación se enfoca en establecer la relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa. Se ha escogido como objeto de estudio a la Municipalidad Distrital de la Perla, ubicada en el Callao, por presentar algunas características genuinas como el de establecer comunicaciones directas con la ciudadanía, y por situarse en los primeros lugares de acuerdo al RankinCAD (Estudio elaborado por la organización Ciudadanos al Día sobre gestión interna en las Administraciones Públicas Peruanas).

CAPÍTULO 2

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Al ser una investigación cuantitativa, los pasos y criterios metodológicos se plantean en los siguientes términos: en primer lugar, se procede con la operacionalización de las variables: descripción de los indicadores. En segundo lugar, se indica la tipificación de la investigación (estudio correlacional de tipo transversal). Seguidamente, se identifica a la población y se determina la muestra, así como el tipo de muestreo a emplearse en el estudio. Finalmente, se explica la técnica e instrumentos de recolección de datos (con su respectivo análisis de confiabilidad: Alfa de Cronbach) y de los resultados estadísticos que sirven para la contrastación de las hipótesis planteadas.

TABLA N° 1

2.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

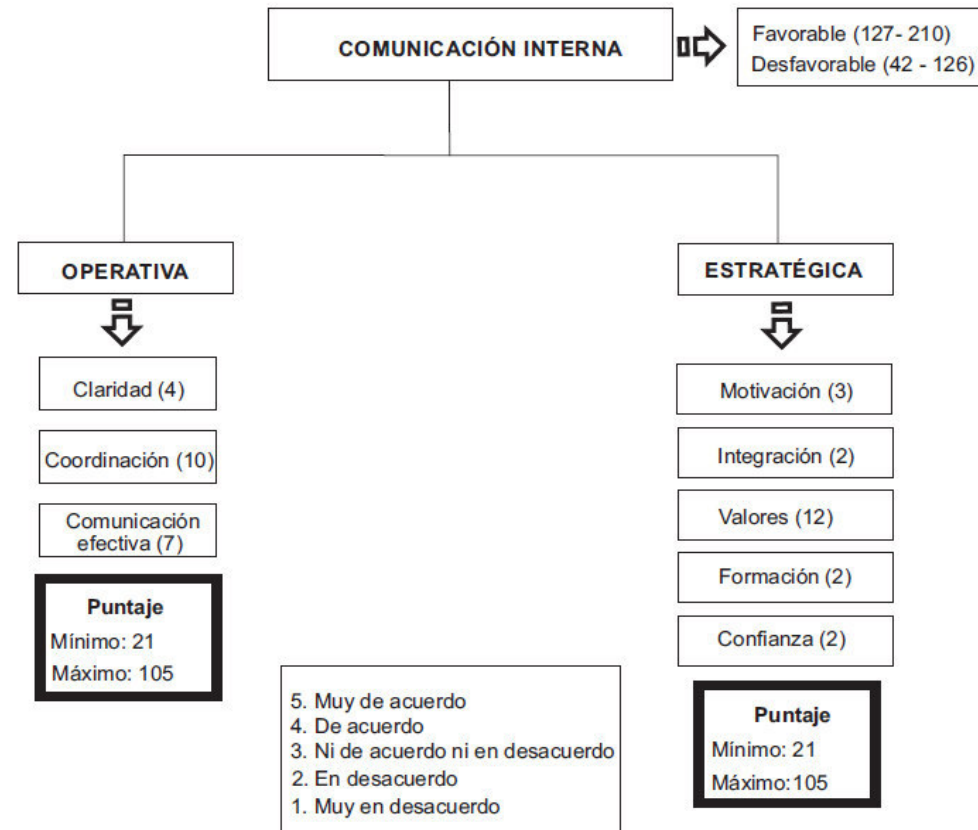
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES	ESCALA/VALOR
X: Comunicación Interna	La comunicación interna es definida como el conjunto de procesos comunicativos realizados al interior de la organización, que buscan la máxima eficiencia en la comprensión de los mensajes y tareas entre los miembros de la organización, y la búsqueda de implicación de los mismos, a través de la construcción de una sólida cultura corporativa.	Operativa	Coordinación Claridad de funciones y tareas Comunicación efectiva	<ul style="list-style-type: none"> -Como trabajador conoce claramente el propósito del servicio que ofrece la municipalidad a la ciudadanía. -Conoce con claridad cuáles son los objetivos que cumple su área de trabajo para el municipio. -Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y sabe lo que la municipalidad requiere de su desempeño. -Son claros los procedimientos o tareas que debe desarrollar. -La información que requiere para su trabajo es suficiente. -La información que recibe es oportuna y adecuada. -La comunicación formal: circulares, informes, comunicados, memorandos es clara. -La forma de comunicar sus comentarios y sugerencias a las autoridades es principalmente de manera personal. -Se usa mayormente la comunicación oral para coordinar el trabajo con las demás áreas. -El alcalde realiza visitas constantes a cada una de las áreas en busca de sugerencias por parte de los miembros. -Los empleados no reportan por escrito las tareas -Es fácil comunicarse con el jefe de su área de trabajo. -Cuando su jefe le explica cómo debe desarrollar su trabajo, este se asegura de que usted le haya comprendido. -Conoce los resultados de su área de trabajo. -Con los compañeros de su área de trabajo intercambia información abiertamente. -La distribución de las áreas facilita la comunicación. -La comunicación entre áreas es rápida y facilita el trabajo. -Cuando requiere la ayuda de las otras áreas, recibe el apoyo de manera adecuada. -Se realizan, en ocasiones, reuniones entre las distintas áreas para resolver un asunto importante. -Cuando se va a producir algún cambio en la municipalidad, se les comunica con anticipación a los trabajadores. 	5. Muy de acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo.	Nominal: 1. Eficaz (127 - 210) 2. Ineficaz (42 - 126)

				<ul style="list-style-type: none"> -No se comunican con oportunidad las noticias e información sobre las actividades del municipio. -Conoce la misión y visión institucional 		
		Estratégica	Motivación Integración Valores Confianza Formación	<ul style="list-style-type: none"> -Se transmiten valores y principios en la comuna. -Se informa suficientemente sobre principios y valores. -Considera a estos principios y valores muy importantes para el desarrollo de su trabajo. -En las reuniones donde participa se habla también de valores y de la buena conducta que deben tener los trabajadores. -Se realizan celebraciones en la municipalidad. -No se informa adecuadamente sobre las celebraciones -La municipalidad comunica lo importante que es la asistencia de los trabajadores a las actividades y celebraciones que organiza para reforzar los lazos de amistad. -En su trabajo se tratan con confianza y respeto. -Con los compañeros de su área de trabajo se solicitan y proporcionan ayuda de manera mutua. -Entre las diferentes áreas de la organización se escuchan, y se tratan con respeto. -Los jefes saben escuchar. -Los trabajadores saben escuchar a sus jefes. -El trato proporcionado por sus jefes es amable. -Participa en las actividades y eventos institucionales. -Si tuviera alguna duda en el trabajo no tiene temor en comunicarlo a su jefe. -Puede manifestar libremente su opinión o comentario cuando no está de acuerdo con su jefe. -Cuando se van a tomar decisiones importantes en la municipalidad, se pide la participación de los trabajadores. -La municipalidad informa primero a sus trabajadores sobre proyectos en marcha y luego lo comunica a la ciudadanía y medios de comunicación. -Los rumores son muy frecuentes en el municipio. -Conoce los resultados de la gestión edil. 		

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico N°1

DIMENSIONES E INDICADORES DE COMUNICACIÓN INTERNA



Fuente: Elaboración propia, 2014

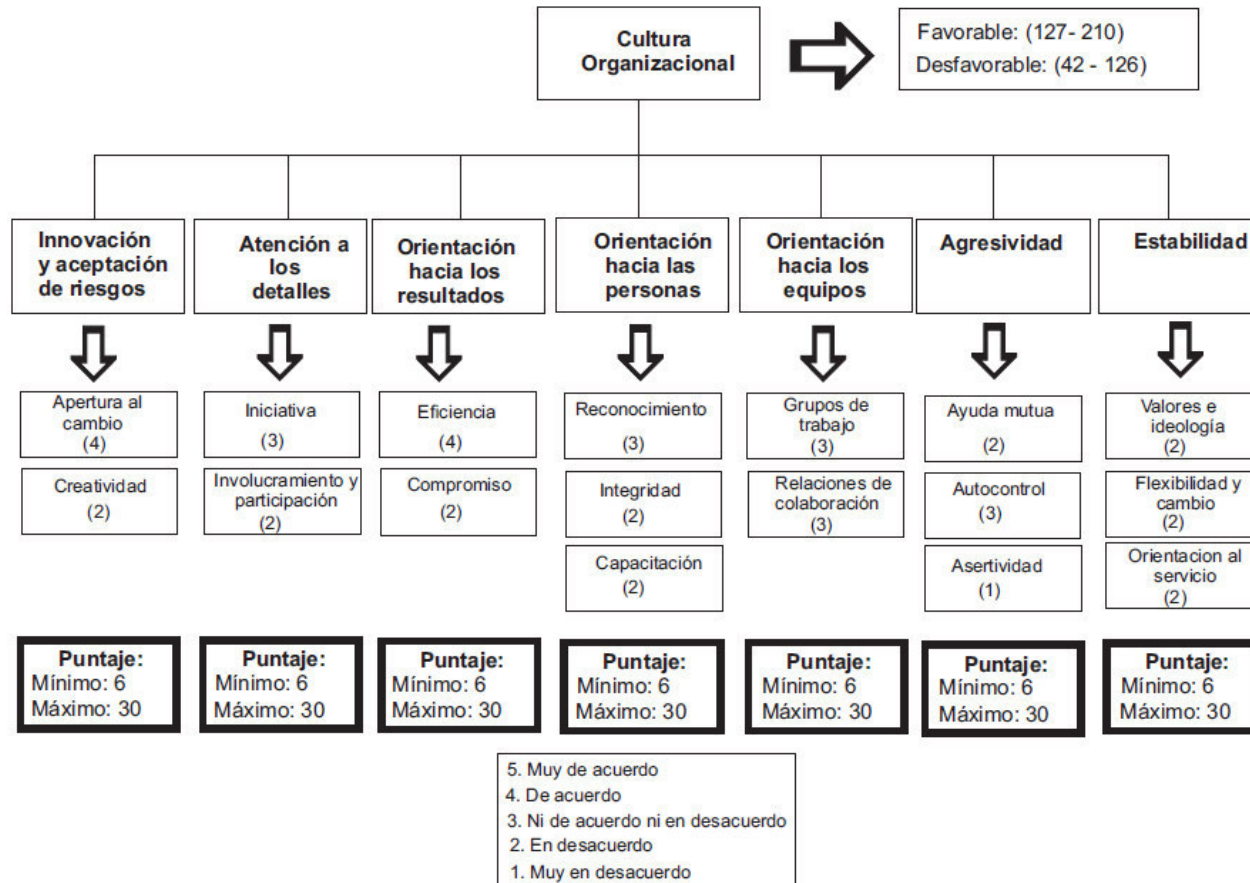
Tabla N° 2						
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES	ESCALA/VALOR
X: Cultura Organizacional	“Un conjunto de <i>presunciones básicas</i> -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-,que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (...) las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la	Innovación y aceptación de riesgos	Apertura al cambio Creatividad	-El alcalde como líder apuesta por la innovación. -En su centro laboral, percibe que puede desarrollar sus habilidades. -Se tolera el error creativo como forma de aprendizaje. -En la institución se alienta a los empleados para que den sugerencias en la mejora del servicio. -Su jefe le atiende cuando propone mejoras en el trabajo. -Hay espacios de trabajo donde se proponga ideas novedosas.	5. Muy de acuerdo. 4. De acuerdo. 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo. 2. En desacuerdo 1. Muy en desacuerdo	Nominal: 3. Eficaz (127 - 210) 4. Ineficaz (42 - 126)
		Atención a los detalles		-Está satisfecho con los procedimientos en su trabajo. -Los jefes toman en cuenta la opinión de los trabajadores. -Si ve algo que no está bien y se puede mejorar dentro de su área de trabajo, avisa a sus superiores. -Si veo un problema en el servicio general que brinda la comuna y está a su disposición poder resolverlo, lo hace. -Los jefes comunican el valor de lo importante de brindar un servicio de calidad a los ciudadanos. -Los jefes se involucran y participan en mejorar el servicio.		
		Orientación hacia los resultados		-La iniciativa es un valor que comparten todos los trabajadores. -Se adecúan y mejoran constantemente los procedimientos y las formas de hacer el trabajo para realizar una mejor labor. -En algunos casos en, la municipalidad, se prefiere satisfacer adecuadamente la necesidad de los vecinos, antes que cumplir con los trámites y procedimientos establecidos. -Los jefes valoran más los resultados que se alcanzan que las maneras o formas en que se realiza el trabajo. -En un tema urgente se coordina directamente con las demás autoridades, antes de seguir los canales formales de comunicación (memorandos, circulares, cartas). -Existe una preocupación profunda del alcalde por mejorar el servicio que se ofrece a la ciudadanía.		
				-Se valora el buen desempeño en el trabajo. -El alcalde trata con consideración y respeto a cualquier empleado sin ningún tipo de distinción.		

	visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno".	Orientación hacia las personas		<ul style="list-style-type: none"> -El alcalde participa activamente en las actividades de integración y socialización para los empleados. -Se forma y capacita a los empleados. -La municipalidad se esfuerza en mejorar la situación de los empleados. -La municipalidad facilita el acceso de los ciudadanos para que puedan dialogar con las autoridades ediles. 		
		Orientación hacia el equipo		<ul style="list-style-type: none"> -Desde la alcaldía se fomenta el trabajo e conjunto entre todas las áreas de la municipalidad para resolver temas de interés. -Su jefe promueve el trabajo en grupo o en equipo. -Conoce las tareas que desarrollan las otras áreas. -Tiene amistad con los empleados de otras áreas. -Es fácil comunicarse con jefes y subgerentes de otras áreas. -Los jefes de todas las subgerencias se reúnen y coordinan entre sí sobre actividades de interés general. 		
		Agresividad		<ul style="list-style-type: none"> -Exige sus derechos sin agresividad. -Controla sus emociones para no agredir a nadie. -Trata de mantener la cordura por más que otros le agredan. -Si tiene un conflicto en su área laboral trata de resolverlo en vez de olvidarse del problema. -Cuando solicita ayuda a su compañero de trabajo, y éste se encuentra ocupado, muestra disposición en ayudarlo. -Si le solicitan ayuda a pesar de no ser su función, trata de cooperar con los demás. 		
		Estabilidad		<ul style="list-style-type: none"> -El alcalde es un promotor constante de los valores y conductas que deben regir el comportamiento de los miembros -La municipalidad tiende a mejorar sus servicios de atención al público de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo. -En los últimos tiempos, la comuna promueve y facilita un mayor contacto con la ciudadanía. -La municipalidad planifica y realiza proyectos en el tiempo. -El alcalde recibe siempre en su oficina municipal a los ciudadanos para que expresen sus dudas e inquietudes. -El municipio colabora constantemente cuando los vecinos le solicitan ayuda o apoyo. 		

Fuente: Elaboración propia, 2014

Gráfico N° 2

DIMENSIONES E INDICADORES DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia, 2014

2.2 Diseño de investigación

El diseño de investigación que utilizaremos es de corte transversal pues consiste en tomar la información en un determinado momento. También llamado transeccional, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Gómez, 2006)

2.2.1 Tipo de investigación

La investigación es de tipo correlacional pues su propósito es evaluar la relación que existe entre dos o más variables (Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; Baptista, Pilar, 2003)

En este tipo de estudio no es importante el orden de presentación de las variables, lo importante es determinar el grado de relación o asociación existente entre las variables (Ávila, 2006)

2.3 Estrategia para la prueba de hipótesis

Se plantean las hipótesis nulas y alternativas siguiendo los procedimientos estadísticos clásicos.

Hipótesis nula (H_0) “Es la afirmación que se va a someter a prueba para ser aceptada o rechazada, es decir, que se desea verificar. Representa lo conocido e indica que todo sigue igual”. (Barreno, Chue, Millones, Vásquez, Castillo, 166: 2010)

Hipótesis alternativa (H_1): “Es aquella que es aceptada si H_0 es rechazada. H_1 representa el cambio, lo sospechoso, lo novedoso, etc.”. (Barreno *et al.* 166: 2010)

El estadístico de prueba Chi cuadrado, se usa para variables cualitativas nominales y fue determinada a través del valor crítico con un nivel de significación al 1% ($\alpha = 0.01$). Una significación menor del 1% indica que las variables están relacionadas. (Ver tabla siguiente)

TABLA 3. Prueba de Hipótesis

Punto de corte	Significación	Acepta	Rechaza
$\chi^2_c > \chi^2_t$	$p < 0.01$	H_i	H_0
$\chi^2_c < \chi^2_t$	$p > 0.01$	H_0	H_i
$\chi^2_c = \chi^2_t$	$p = 0.01$	H_0	H_i

La fórmula referencial fue la siguiente:

$$\chi^2 = \sum \frac{(\text{frecuencia observada} - \text{frecuencia teórica})^2}{\text{frecuencia teórica}}$$

Donde:

a) Observada. Denota a las frecuencias observadas. Es el número de casos observados clasificados en las filas y columnas.

b) Esperada. Expresa las frecuencias esperadas o teóricas. Es el número de casos esperados correspondientes a cada fila y columna. Se puede definir como aquella frecuencia que se observaría si ambas variables fuesen independientes.

2.4 Población y muestra

- Población

Está constituida por todos los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla: personal administrativo y personal de campo. La cantidad total de trabajadores es de 595. (Plan de Desarrollo Institucional, 2012-2013: 11)

Para los objetivos del estudio excluimos a los gerentes y subgerentes de la MDP, con el objetivo de obtener una representación más imparcial de nuestro objeto de estudio, con lo cual nuestra población se redujo a 552.

- Muestra

La muestra probabilística al azar simple fue de 226 trabajadores administrativos y de campo de la MDP, determinada a través de la siguiente formula estadística.

$$n \geq \frac{NZ^2PQ}{E^2(N-1) + Z^2 PQ}$$

$$n \geq \frac{552(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(552-1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n \geq 226$$

Donde:

- n : Tamaño de muestra
- Z : Nivel de confianza al 95% (1.96)
- p : Proporción de éxito del 50% (0.5)
- q : 1 – p (0.5)
- e : Margen de error muestral del 5% (0.05)
- N : Población (595)

2.5 Método de selección

El tipo de muestreo probabilístico empleado fue el aleatorio simple. Hay que señalar que si bien el tamaño de nuestra muestra fue de 226. No obstante, debido a dificultades en la aplicación de los cuestionarios (principalmente al personal de limpieza pública, ya que su centro laboral se halla en una zona muy peligrosa del Callao, solo se encuestaron a un total de 183 personas. Sin embargo, esta dificultad no repercute en los resultados de la investigación.

2.6 Instrumentos de medición

El proceso de recopilación de los datos se realizará mediante la aplicación de dos instrumentos a los trabajadores de la Municipalidad de la Perla.

- **Escala de cultura organizacional.** Para los trabajadores administrativos y de campo. El instrumento es de elaboración propia, y está constituida por 42 afirmaciones con escalonamiento tipo Likert. Hace referencia a las siete dimensiones de la cultura de acuerdo con la delimitación teórica de O'Reilly, Caldwell y Chatman, citado por Stephen Robbins. (Ver anexo)
- **Escala de comunicación interna.** Para trabajadores administrativos y de campo. Instrumento de elaboración propia. Está constituida por 42 afirmaciones con escalonamiento tipo Likert. Hace referencia a dos dimensiones de la comunicación interna: operativa y estratégica.

2.7 Descripción de los instrumentos de medición

Escala de cultura organizacional. Constituida por 42 ítems. El tipo de escala empleado es Likert con cinco opciones de respuesta.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Se consignaron seis ítems por cada dimensión de la cultura organizacional:

- Innovación y aceptación de riesgos
- Atención a los detalles
- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia las personas
- Orientación hacia el equipo
- Agresividad

- Estabilidad

Escala de comunicación interna. Constituida por 42 ítems de opción múltiple tipo escala Likert, con cinco grados de libertad:

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Se empleó 21 ítems por cada dimensión de la comunicación interna

- Operativa
- Estratégica (Principalmente hace referencia a la transmisión de valores)

2.8 Análisis de confiabilidad

La confiabilidad global de los instrumentos fue determinada mediante el Alfa de Cronbach, posterior a la realización de una prueba piloto aplicada a veinte trabajadores de la Municipalidad de la Perla. Realizado los cálculos respectivos, se obtuvo un coeficiente de correlación superior a 0.90. La teoría indica que un valor superior a 0.80 expresa un alto nivel de correlación. Por lo tanto, nuestros instrumentos obtienen un adecuado nivel de confiabilidad por encima del coeficiente estándar. En ese sentido, los instrumentos (cuestionarios de comunicación interna e identidad corporativa) que aplicaremos son apropiados para el trabajo en cuestión.

Fórmula para determinar el Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Tabla 4. Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	20	95,2
	Excluidos ^a	1	4,8
	Total	21	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,938	42

2.9 Validez del instrumento

EXPERTOS	REFERENCIAS
<ul style="list-style-type: none">• Tinoco Casallo, Iris• Pillhuaman, Nelly	Facultad de Letras (UNMSM) Facultad de Matemáticas (Estadística) (UNMSM)

2.10 Método de análisis de datos

Los datos se analizaron mediante el sistema de análisis estadístico *Chi cuadrado de Pearson*, donde se incluye el análisis correlacional entre las variables de comunicación interna y la identidad corporativa (cultura corporativa), en ese sentido, mediante la *prueba de hipótesis*, se busca determinar si existe correlación entre las variables mencionadas. Además, en la primera parte de la presentación se muestran los resultados del análisis descriptivo de la variable comunicación interna e identidad corporativa.

2.11 Proceso de prueba de hipótesis

Con relación al análisis estadístico del presente trabajo de investigación se ha empleado la prueba Chi cuadrado de Pearson para verificar la existencia de relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla.

En el análisis se establecen cuatro etapas bien delimitadas:

1. La formulación de hipótesis (hipótesis nula y alternativa);
2. Fijar el nivel de significación (α) (para efectos de nuestra investigación el valor de $\alpha = 0,01$);
3. La estadística de prueba dada por:

$$X_C^2 = \frac{\sum_{i=1}^R \sum_{j=1}^C (O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}^2}$$

4. Finalmente, la última etapa es la decisión que se establece para rechazar o aceptar la hipótesis nula, considerando el p-valor. A partir del reporte del paquete estadístico SPSS en su versión 20.

Los pasos descritos líneas arriba se emplearan para las pruebas realizadas en este trabajo de investigación. (Después de la primera prueba).

CAPÍTULO 3

ESTADO DE LA CUESTIÓN

En esta parte del trabajo se describen y examinan las principales líneas de investigación en comunicación interna e identidad corporativa. Asimismo, se detallan sus características, funciones e importancia en el ámbito organizacional.

3.1 Comunicación interna

En un entorno dinámico y competitivo, el reto consiste en adaptarse a los cambios y turbulencias que se imponen constantemente. Desde esta perspectiva, las organizaciones deben ser más flexibles y responder con prontitud a las exigencias y demandas del mercado, en el caso de las empresas; y de la ciudadanía, en el caso del Estado, si es que quieren ser actores relevantes y competentes en su gestión. Uno de los aspectos claves y determinantes para llevar a cabo ese proceso es la comunicación.

Al respecto, Elías y Mascaray afirman: “La comunicación es un elemento decisivo en la existencia de las organizaciones, tanto si son empresariales como institucionales. Y es, además, un extraordinario agente de cambio que permite a las empresas adaptarse a las variables exigencias del entorno”. (2003: 47)

Por su parte, Costa sostiene que en la actualidad los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos. Entre ellos menciona a la identidad, la cultura, la acción, la imagen y - por supuesto - **la comunicación**. (2003: 1)

En la actualidad, la importancia de la comunicación va más allá de ser solo un instrumento funcional, para constituirse -hoy- en un factor eminentemente estratégico para la gestión de las organizaciones.

En ese sentido, los nuevos modelos de gestión señalan que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en la consecución de los objetivos corporativos. Desde esta perspectiva moderna, la comunicación ya no es vista como un mero instrumento de disseminación de información desde la cúpula directiva hacia los distintos niveles de la línea jerárquica, ni como el suministro e intercambio de información puntual sobre actividades de carácter operativo.

De igual modo, al tener una función estratégica, sus objetivos se centran en la transmisión de valores, creencias, cultura, como elementos centrales de la identidad corporativa que pretenden proyectar hacia el exterior, con la finalidad de establecer una imagen positiva en la mente de sus diferentes públicos.

Desde esta perspectiva, Costa sostiene: “De hecho, el gran vector del paradigma es la comunicación, el cómo se comunican los valores estratégicos: la identidad, la cultura y la imagen. Sólo este vector recubre todos los demás, lo cual no se da a la inversa”. (Costa, 2003: 1)

En un escenario caracterizado por la incertidumbre y de la asunción de nuevos paradigmas, las organizaciones se han visto obligadas a redefinir sus modos, prácticas y objetivos corporativos. Estos, ahora, no solo se circunscriben al diseño y desarrollo de productos *per se*, sino buscan ser asociados a ciertos valores. Es decir, las organizaciones emergen como sujetos sociales que generan ideas y valores.

Al respecto, Brandolini dice: “Las organizaciones producen significados. Lo que circula y se intercambia ya no son productos o servicios, sino los valores que vienen asociados a ellos e identifican a la organización”. (Brandolini, González, Hopkins, 2009: 13)

Desde este punto de vista, las organizaciones se constituyen en sujetos sociales, son productoras de significados, emiten señales, proyectan su identidad corporativa, con el objetivo de obtener una imagen favorable.

Esta tendencia se manifiesta con gran celeridad en las organizaciones, donde se busca posicionar ciertas ideas y valores en la mente de los distintos públicos de interés.

Al respecto, Jiménez y Rodríguez sostienen:

En las dos últimas décadas, se ha constatado que las marcas constituyen un activo clave en la estrategia empresarial. Más allá de un elemento que permite identificar y diferenciar los productos de la empresa, las marcas se han convertido en todo un elemento de la cultura actual. Un elemento que aporta significado y valor a todo aquello que rubrica”. (Jiménez, Rodríguez, Fernández, Fujioka, Llamas, Martínez, Martínez, Ostberg, 2007: 20)

En ese sentido, podemos afirmar que en este nuevo escenario las organizaciones buscan gestionar su marca corporativa a través de valores asumidos que los identifiquen y diferencien de las demás, con el objetivo de proyectar una imagen positiva a cada uno de sus *stakeholders* (públicos de interés). Muchas de estas organizaciones apelan a valores como liderazgo, responsabilidad social, etc., como atributos centrales de su identidad.

Ahora bien, las instituciones públicas no son ajenas a estos cambios que se vienen produciendo en el entorno. Ya que al estar dentro de un sistema interorganizacional, se ven influenciadas e impactadas por el dinamismo de las demás organizaciones. A su vez, por constituirse en sistemas abiertos, también influyen en la configuración del entorno.

En ese sentido, un estudio realizado por la Consultora de Comunicación Inforpress, el Instituto de Empresa y la revista especializada *Capital Humano*, denominado *1 Estudio de Comunicación Interna e Identidad corporativa en las AAPP* sostiene:

Si bien aquí no se trata de disputar "cuotas de mercado", en el sentido tradicional del entorno competitivo privado, el reto consiste en generar credibilidad y confianza entre unos usuarios que son cada vez más conscientes de sus derechos y, por tanto, más exigentes a la hora de evaluar la satisfacción de sus necesidades. (Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005: 10)

Desde esta perspectiva, este escenario complejo y cambiante obliga a las instituciones a establecer y redefinir sus objetivos en consonancia con esta nueva realidad. Por tal motivo, uno de las prioridades en su gestión es la de proyectar valores claves como la transparencia, la credibilidad, la orientación al ciudadano como atributos centrales de su identidad corporativa, con la finalidad de obtener una imagen positiva.

Asimismo, el Observatorio indica: "Ahora, el logro de dichos objetivos de estas organizaciones adquiere mayor relevancia en el ámbito público, ya que el logro de los objetivos de ésta repercute directamente en la sociedad y a cada uno de los ciudadanos en particular". (2005:3)

En ese sentido, las decisiones y actos que realizan las Administraciones Públicas por tener un impacto directo sobre la sociedad, deben ser consideradas y reevaluadas a la luz de los nuevos cambios y exigencias del entorno; y ante la demanda creciente de una ciudadanía cada vez más informada y exigente con el servicio que le suministra el Estado.

Para ello, es imprescindible incorporar nuevos procesos tendientes a optimizar la gestión, tal como expresa el Observatorio:

El tamaño del sector público, la descentralización de las organizaciones, el aplanamiento de las jerarquías, el foco en el ciudadano como cliente, la evaluación permanente y la preocupación por la gestión de la calidad son algunas de las propuestas de este nuevo modelo de gestión, que comienza a desplazar al modelo clásico de Administración en las entidades públicas españolas. (Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, 2005: 10)

Por tanto, para establecer procesos de cambio y mejora, con el objetivo de adecuar la oferta de sus servicios a los ciudadanos, la comunicación interna constituye un instrumento estratégico útil en la consecución de tales propósitos, ya que permite, en primer lugar, optimizar los flujos y canales comunicacionales tendientes a mejorar los niveles de coordinación entre los miembros. Y, en segundo lugar, tiene incidencia en la cultura organizacional, a través de la transmisión de los valores corporativos.

La comunicación interna gestionada estratégicamente es clave en toda organización, ya que permite la integración del factor humano en el logro de los objetivos corporativos.

Desde este punto de vista, Pastor sostiene: “Por otro lado, la comunicación interna es un instrumento de gestión del cambio y modernización organizativa, al ser la herramienta de transmisión de las nuevas creencias y valores organizativos, de una nueva cultura y filosofía organizativa”. (2002: 77)

Desde esta perspectiva, la comunicación interna facilita la puesta en marcha de procesos de cambio en las organizaciones, en la medida que tiene una patente influencia en la transmisión de la nueva cultura y filosofía institucional que moviliza a los empleados hacia una nueva visión y, por ende, en la consecución

de los objetivos propuestos. Y esto se logra fundamentalmente al generar espacios de diálogo y participación de los miembros de la organización.

Sin embargo, la comunicación interna, durante mucho tiempo, ha estado relegada en las organizaciones. Las funciones que se le conferían eran la de simples transmisiones de mensajes desde la dirección institucional hacia sus subordinados. Caso contrario sucedía con la comunicación externa, al cual se le dirigía todos los esfuerzos y el presupuesto necesario. Éstas con distintas denominaciones como publicidad, relaciones públicas, comunicaciones de marketing, eran las únicas áreas estratégicas que tenían como finalidad la proyección de una imagen favorable.

Al hacer una revisión de la literatura sobre comunicación interna, se puede constatar que todavía existen algunos autores que plantean que la CI se halla postergada en las organizaciones.

"Sin embargo, la comunicación interna es todavía hoy, una asignatura pendiente en el panorama empresarial. Por norma general, no se considera una inversión rentable en la que se deba emplear una parte del esfuerzo, del presupuesto y de los tiempos destinados a la producción". (ADECEC, 2003: 71)

Un panorama similar se aprecia en el ámbito público, tal como lo sostiene Pastor: "Para concluir, simplemente señalar, qué hoy en día, la gestión de la comunicación interna sigue siendo una de las asignaturas pendientes, y un valor sin explotar en la mayoría de nuestras Administraciones Públicas". (2002: 78)

Aunque todavía existen organizaciones que no le han dado a la comunicación interna la relevancia que le corresponde. Sin embargo, la creciente literatura y los nuevos estudios sobre comunicación interna, gestión empresarial y gestión pública, coinciden en afirmar su importancia estratégica en las organizaciones.

En ese sentido, Freijeiro afirma:

En la actualidad no podemos negar que la comunicación es un concepto en auge. Todos los gerentes hablan, los directores de departamento hablan, los empleados hablan, todo el mundo habla de que hay que comunicarse mejor. No solo para llegar de forma eficaz a los clientes, sino también para llegar al público interno... (Freijeiro, 2011: 22)

Finalmente, en relación al continuo reconocimiento de la comunicación interna como herramienta estratégica en las organizaciones, Brandolini dice: "Como lo hicieron en su momento la publicidad, el marketing y las relaciones públicas, la comunicación interna está ganando su lugar dentro de la empresa contemporánea como una nueva y efectiva herramienta de gestión que mejora la competitividad organizacional y el clima de trabajo". (Brandolini *et al*, 2009: 7)

Es decir, que cada vez más se está reconociendo el papel clave que cumple la comunicación interna en la mejora de la competitividad, y como elemento integrador del recurso humano, en respuesta a los cambios constantes que se producen en el entorno, y que obliga a tener sistemas más flexibles y participativos.

En este sentido, Elías y Mascaray sostienen:

La organización tradicional, jerárquica y burocrática, que tenía su representación gráfica en el organigrama, está siendo sustituida por otra más real, no jerárquica, basada en las relaciones interpersonales y cuya representación gráfica refleja el flujo de información que se genera en ella, y adopta la forma de red. Es decir, la organización es concebida como una red de relaciones y de contactos (de comunicación, en suma) entre persona y grupos de trabajo. (2003: 35)

La comunicación interna es concebida, actualmente, como un instrumento de gestión que contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Su grado de desarrollo e implantación en las instituciones es creciente, en virtud a los beneficios tangibles e intangibles que aporta. Pero, en el caso de las administraciones públicas, existe todavía un tenue reconocimiento de su valor estratégico.

De acuerdo con el *I Estudio de Comunicación Interna en las Administraciones Públicas Españolas*, realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, un 47,7% de encuestados afirman que esa función existe en las Administraciones Públicas Españolas, mientras que un porcentaje relativamente mayor, afirma que no. (Ver gráfico)

Gráfico N° 3



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna (2005:11)

A pesar de su paulatino reconocimiento como un instrumento de gestión útil en las administraciones públicas, todavía en la práctica se encuentra muy limitada por distintos factores como las estructuras piramidales: propias de organizaciones burocráticas.

Al respecto, el Observatorio de Comunicación Interna afirma:

La comunicación interna, entendida como una herramienta estratégica para la gestión del cambio, se constituye en factor obligado para la integración e implicación de las plantillas en procesos de transformación tanto estructural como cultural. Sin embargo, son estos mismos factores –una estructura burocrática y una cultura tradicionalmente reticente al cambio– dos de los principales obstáculos para la implementación de procesos de comunicación dentro de las Administraciones. (2005: 11)

En ese sentido, Pastor sostiene:

Las Administraciones Públicas tradicionalmente han sido especialistas en la no- comunicación interna, es decir, la han tratado como un fenómeno principalmente intuitivo (...) algunas de las características propias del modelo burocrático han ejercido como verdaderos frenos y obstáculos para que la comunicación interna se llevara a cabo. (2002: 76)

Asimismo, entre las consecuencias que ha generado el modelo burocrático en las Administraciones Públicas, en relación a la comunicación interna, Pastor expresa:

“Este panorama poco favorable en materia de comunicación ha inducido a que los empleados públicos se caractericen principalmente por el individualismo en sus comportamientos, la no –participación, la desinformación, la desmotivación, etcétera, lo que inevitablemente ha generado una situación de crisis organizativa, ya que el funcionamiento de las organizaciones depende de las personas que la integran. (2002: 77)

Desde esta perspectiva, el grado de desarrollo e implantación de la comunicación interna se halla limitada en las administraciones públicas por distintos factores, entre ellos se destaca las estructuras burocráticas que han impedido la libre circulación de información entre las distintas áreas de la organización, lo que ha traído como corolario una deficiente cultura corporativa que mina la eficiencia organizacional.

Sin embargo, los nuevos estudios en administración pública reconocen la importancia fundamental de incorporar nuevos procesos de gestión en estas organizaciones, donde la comunicación interna constituye un factor estratégico clave, tal como lo asevera el Observatorio de Comunicación Interna:

Los nuevos modelos de gestión pública cada vez más dirigidos a la mejora de la calidad de servicio al ciudadano, han impuesto la necesidad de desarrollar la comunicación interna como herramienta estratégica tanto para comunicar el proceso de cambio como para conseguir la motivación y participación necesaria de la plantilla. En este sentido, son las Administraciones locales las más activas por su mayor cercanía al ciudadano. (2005: 33)

Desde esta perspectiva, los nuevos modelos de gestión pública enfatizan la necesidad de incorporar procesos de cambio en las organizaciones con la finalidad de mejorar los servicios que el Estado ofrece a la ciudadanía. En ese sentido, la comunicación interna cumple una función estratégica en la consecución de tales objetivos, en la medida en que facilita los procesos de transformación y adecuación del servicio que ofrecen las instituciones, en función a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Por lo tanto, la gestión de la comunicación interna constituye una herramienta estratégica fundamental para las administraciones locales, a la hora de mejorar u optimizar el servicio que ofrece. Máxime, cuando es la institución más próxima a los ciudadanos.

De esta manera, la CI permite integrar los esfuerzos de todos los miembros de la institución al propiciar una cultura que aliente la participación y motive a todos los empleados, con el objetivo de proporcionar servicios de mejor calidad a los ciudadanos. Y, consecuentemente, obtener una imagen positiva.

Ahora bien, los beneficios y la utilidad que proporciona la comunicación interna, es decir, la creación de valor que genera para las organizaciones, en su mejora de la productividad y de integración de los miembros, está en función de su adecuada gestión y del tratamiento estratégico que tenga. Para ello, los objetivos de la CI deben ser medibles y cuantificables para reconocer el impacto positivo que genera.

Desde este punto de vista, Freijeiro sostiene:

En la actualidad, la comunicación interna está considerada como una herramienta eficaz para la gestión de las organizaciones, debido a que se puede utilizar para analizar la realidad concreta que existe en ella, una realidad que puede ser medible en forma objetiva, mediante cuestionarios y escalas de valoración, o de forma más subjetiva a través de entrevistas, conversaciones o estudios de la documentación interna que circula por toda la empresa. (2011: 34)

La importancia de la comunicación interna radica en que es un instrumento estratégico al servicio del *management*. Por tal motivo, se la debe situar estratégicamente en la organización. Solo de esta manera puede contribuir en el logro de los objetivos corporativos.

En ese sentido, Villafañe afirma: "La comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía". (2002: 238)

Por lo tanto, la importancia que adquiere la comunicación interna en la organización está en función del uso estratégico que se le asigne. En ese sentido, la CI no solo debe ser vista como una dimensión funcional más de una organización, sino como un factor que recubre todas las áreas claves y estratégicas con lo cual asegure el buen funcionamiento de la institución. Para lograr tal objetivo, la función de la comunicación interna debe ser una de las principales políticas de la gestión.

Finalmente, solo desde esta perspectiva y enfoque de constituirse en soporte del *management*, la comunicación interna adquiere una importancia fundamental e incuestionable en las organizaciones, ya que desde esta posición estratégica se pueden lograr beneficios tangibles e intangibles como la mejora de la productividad, la mejora del clima laboral. Se puede reforzar la integración del factor humano y construir una cultura favorable, alineada con la estrategia corporativa.

3.1.1 Enfoques de la comunicación interna

La comunicación interna se erige como una función estratégica clave en las organizaciones, de acuerdo con la mayoría de estudios y planteamientos sobre el tema. Sin embargo, este consenso no se refleja al momento de establecer una definición ni en los objetivos y funciones que tiene la CI, ya que cada autor ofrece una serie de objetivos diversos.

No obstante, todas las funciones y objetivos que se le adjudica a la comunicación interna, siguiendo el planteamiento de Ariza, se pueden agrupar dentro de dos ámbitos o dimensiones, en función de su grado de desarrollo e implementación en las organizaciones. (2004: 268)

a) Comunicación operativa. “Comprende el flujo de información creado para transmitir aspectos relacionados con el funcionamiento de la organización. Normalmente, son mensajes relacionados con instrucciones y sugerencias entre directivos y subordinados (comunicación ascendente y descendente) y los intercambios entre unidades, divisiones o individuos del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal) “. (Ibídem, 2009: 268).

b) Comunicación corporativa. “Su principal promotor debe ser el máximo órgano ejecutivo. Esta dimensión vendría a ser como una publicidad institucional de una organización dentro de ella misma. Logros de la empresa, resultados, expansión, actos informales, homenajes, u opiniones, suelen ser algunos de sus contenidos más habituales”. (Ibídem, 2009: 268)

En resumen, bajo los siguientes enfoques se ha venido definiendo la comunicación interna, con algunas matizaciones propias de los diversos autores.

Una visión tradicional de la comunicación interna se puede apreciar en la **comunicación operativa**, donde su objetivo fundamental apunta a dar mayor claridad a las tareas y funciones realizadas por el público interno, con la finalidad de agilizar los procesos y tareas, mediante una mejor coordinación y consecuentemente, lograr mayor eficacia y eficiencia.

Si bien es cierto que esta dimensión de la comunicación interna es imprescindible en el logro de los objetivos organizacionales, no es condición suficiente para lograr una gestión óptima, ni para enfrentar los cambios profundos que vienen experimentando las instituciones.

En ese sentido, se requiere de un nivel de integración de todos los miembros de la organización, que compartan objetivos comunes y tengan un nivel de compromiso e identificación hacia la institución. Se necesita la construcción de una cultura favorable que facilite y prepare para el cambio. Y para lograr ello, la comunicación juega un rol fundamental en tal propósito.

Desde esta perspectiva de la comunicación interna, Freijeiro define la CI de la siguiente manera: "Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto en común". (2011: 34)

Al respecto, Cervera afirma: "La comunicación interna es una herramienta fundamental en la gestión empresarial que pretende obtener la máxima rentabilidad del factor humano, es decir: **una imagen positiva y un clima adecuado**". (2008: 310)

De ambas definiciones, podemos resaltar el papel relevante que cumplen las personas al interior de las organizaciones. El factor humano es el que posibilita el éxito de las organizaciones siempre y cuando sus acciones y comportamientos estén alineados con los objetivos corporativos. Para tal fin, se requiere la construcción de una cultura basada en la confianza. Que tenga como pilares centrales de su identidad: objetivos compartidos, conocimiento compartido y respeto mutuo. (Hoffer, 2007: 46)

A partir de las definiciones expuestas, podemos esbozar una conceptualización de la comunicación interna de la siguiente manera:

La comunicación interna es definida como el conjunto de procesos comunicativos realizados al interior de la organización que buscan la máxima eficiencia en la comprensión de los mensajes y tareas entre los miembros de la organización y la búsqueda de implicación de los mismos, a través de la construcción de una sólida cultura corporativa.

3.1.2 Gestión de la comunicación interna y su ubicación dentro del organigrama

Si bien existe consenso en algunos aspectos de la comunicación interna como los tipos de comunicación horizontal, vertical y transversal, o con respecto a la función estratégica que cumple en las organizaciones (con, evidentemente, algunas matizaciones propias de ciertos autores); no lo es en cuanto a su ubicación en el organigrama de la institución. No existe un acuerdo en torno a qué departamento debe gestionar la CI.

Asimismo, Brandolini afirma:

La comunicación interna si bien es considerada como una herramienta de gestión muy útil para el *management* muchas veces no tiene definida su área de desarrollo en el ámbito corporativo. Tal es así, que el área que asume esta responsabilidad varía en cada compañía: Recursos humanos, Relaciones Institucionales, Comunicación o Marketing, entre otras. (2009: 21-22)

Al hacer una revisión de la literatura sobre la dependencia funcional de la CI, se evidencia que esta función de la comunicación interna ha sido gestionada principalmente por el departamento de recursos humanos.

Igualmente, Cervera sostiene: “La gestión de la comunicación interna suele hacerse habitualmente desde el área de Recursos Humanos aunque, a veces, llega a depender del Departamento de Marketing. Sin embargo, lo ideal es que alcance su pleno desarrollo y expansión a través de la DirCom”. (2008: 312)

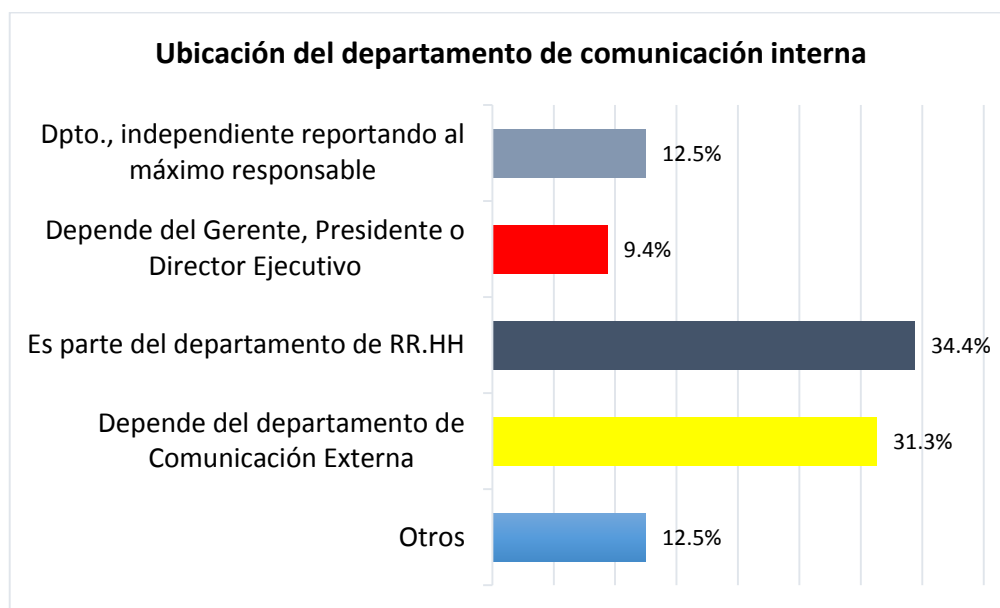
De acuerdo con el estudio realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en las Administraciones Públicas Españolas sobre qué dependencia funcional de la organización gestiona la CI, un porcentaje ligeramente superior indica que se administra desde RR.HH. (Ver gráfico N°4)

No obstante, con los nuevos estudios y enfoques sobre gestión de la comunicación interna, sumado a las nuevas prácticas empresariales e institucionales, la comunicación interna adquiere una dimensión estratégica y como instrumento al servicio del management. Desde esta perspectiva, existe un reconocimiento de que las acciones y decisiones que se tomen en torno a la CI van a tener un fuerte impacto en la organización.

Por ello, su tratamiento y gestión debe ser planificada correctamente; máxime, cuando una de las funciones centrales de la comunicación interna es la de reforzar la identidad corporativa y, por tanto, la búsqueda de compromiso, motivación e implicación de los miembros de la organización, que son aspectos claves y determinantes en el cumplimiento de los objetivos.

En ese sentido, es por esta dimensión estratégica de la CI y su influencia en la construcción de la identidad y posteriormente en la imagen que se formen los públicos, que se ha visto la necesidad de que sea gestionada por un departamento cuya función es transversal a toda la organización: la Dirección de Comunicación.

Gráfico N° 4



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna (2005:12)

En este sentido, Villafañe, también, afirma:

Desde mi punto de vista, y dejando bien sentada la inexcusable necesidad de coordinación que debe existir entre ambas áreas, la dependencia de la Dirección de Comunicación es clara, ya que ésta es una función transversal a todas las políticas corporativas, tiene un ámbito de competencia más extenso que los RRHH, y posee una mayor capacidad de representación del conjunto de la empresa que aquélla. (2002: 238)

La comunicación interna debe ser gestionada desde la Dirección de Comunicación por tener una mayor capacidad de representación de toda la organización. Es por este motivo que la CI debe estar adscrita al departamento de comunicación.

Asimismo, la comunicación interna administrada desde el área de recursos humanos plantea una serie de obstáculos e inconvenientes, tal como sostiene Cervera: “Cuando la comunicación interna es gestionada por la dirección de RR.HH., suele tener una orientación, fundamentalmente dirigida a la visión laboral, comunicaciones relacionadas con los empleados, motivación y formación”. (2008: 312)

Este planteamiento no implica que la gestión de la comunicación interna por parte de RR.HH no sea eficiente *per se*. Simplemente se sostiene que es más conveniente que lo gestione un departamento con una perspectiva más global, que pueda representar el conjunto de la organización, desde una dimensión corporativa, en este caso, la Dirección de comunicación.

Westphalen, citado por Villafañe, reitera el papel clave que juega la Dirección de comunicación en la gestión de la comunicación interna (2002: 250) (Ver gráfico N°5)

También, partidario de esta idea es García, quien dice: “La gestión de la comunicación ha de encomendarse al mismo órgano, que en la estructura de la empresa asume la responsabilidad del conjunto de la comunicación y de la imagen (interna, externa y corporativa) “. (1998, 73)

De igual modo, cabe indicar que esto no es óbice para que exista una fluida coordinación con los distintos departamentos, en especial con el área de RRHH que cuenta con información relevante de los empleados.

Por tanto, La dirección de comunicación por representar globalmente a la compañía debe gestionar la comunicación interna. Así como promover la participación de las otras áreas estratégicas de la organización.

Asimismo, uno de los aspectos cruciales en la gestión de la comunicación interna es hacer que esta función sea respaldada por la alta dirección institucional. Lograr este paso es fundamental, ya que determinará que cualquier programa de comunicación tenga éxito.

Igualmente, Freijeiro señala que para que la comunicación cumpla su papel en la organización, es imprescindible que: “La dirección o gerencia de la empresa crea en ella y la impulse desde todos los canales posibles, la comunicación debe contar con la decisión y la voluntad del empresario. (2011: 24)

Gráfico N°5

La responsabilidad de la comunicación interna		
	La Dirección de personal	La Dirección de comunicación
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> — Es un terreno conocido: se apoya sobre un buen conocimiento de los asalariados. — Zonas de actividades paralelas: la gestión de personal y la comunicación interna persiguen objetivos complementarios. 	<ul style="list-style-type: none"> — Un estilo más seductor: la proximidad de un servicio de comunicación es mas atractiva que la de una Dirección de Personal, con frecuencia austera. — Amonización de los mensajes en el exterior e interior de la empresa.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> — Conflictos potenciales: sus gestiones y sus prioridades no serán necesariamente concordantes. 	<ul style="list-style-type: none"> — Peligro: la empresa corre el riesgo de practicar una política de segunda mano, contentándose con aplicar a lo interno operaciones concebidas para lo externo.
Balance	<p>Se debe planificar con una doble condición:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Que la comunicación interna no sea tratada como un subproducto de la política de personal. — Que no se limite a la difusión bruta de informaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> — Buena solución en el marco de una gran empresa suficientemente madura en materia de comunicación.

Fuente: Westphalen, a partir de Villafañe (2002: 250)

En ese sentido, Ariza refiere: “Una vez que existe el convencimiento directivo sobre los efectos beneficiosos de la comunicación, se puede entrar a diseñar el plan de comunicación...”. (2004: 280)

Por su parte, Freijeiro expresa: “Para que ese objetivo sea real debe contar con el respaldo de la dirección de la empresa, que se da cuando ésta muestra una clara voluntad de instaurar la transparencia en la gestión y en la información”. (2011: 18)

En ese sentido, la cúpula directiva debe tener el convencimiento y la voluntad de incorporar la comunicación interna como factor estratégico en la organización.

De igual modo, si bien este paso es importante en el sentido de que se respalda la función de la CI, no es condición suficiente para garantizar su éxito, ya que se requiere su involucramiento y participación directa en el proceso. Todas estas prácticas de la alta dirección generarán mayor credibilidad y confianza en sus colaboradores.

También, es necesario alinear los objetivos de la CI con los objetivos globales de la organización, ya que en la medida en que la comunicación sea generadora de valor para la institución, con resultados tangibles y medibles, su función será respaldada por la alta dirección.

Además, la misma posición adopta García, quien sostiene:

“Implica una óptica doble: la gestión de la comunicación interna ha de impostarse sobre la gestión global, que abarca y compromete al conjunto de sus áreas funcionales y, además, ha de optar por una práctica desaparición de las fronteras entre la comunicación interna y la comunicación externa”. (García, 1998, 60)

Es por ello necesario entender a la comunicación interna como un factor clave y estratégico para el *management*. Y que su adecuada gestión contribuye en el logro de los objetivos corporativos.

Incluso, se afirma que la CI debe formar parte de las decisiones corporativas.

La premisa básica para entenderlo, o mejor dicho, aprovecharlo para promover el crecimiento, multiplicar las relaciones, enriquecer y distribuir el conocimiento, e influir sobre las conductas, es hacer de la gestión de la comunicación una parte inseparable del proceso de toma de decisiones y no un subproducto decorativo. (InterManagers, 2006: 108)

3.1.3 Políticas de comunicación interna

Las organizaciones al constituirse en sistemas abiertos reciben entradas (*inputs*) del exterior. Esa constante interacción que se establece con el entorno obliga a las instituciones a responder con rapidez y oportunidad a las demandas de los distintos públicos de interés. Por tal motivo, existen lineamientos y políticas de comunicación que, a modo de referentes, guían las diversas acciones de la institución.

En el caso del público interno, también es imprescindible establecer políticas de comunicación que permitan gestionar de manera eficiente y adecuada todas las comunicaciones internas, ya que si se careciera de este instrumento no se tendría un referente comunicacional y las decisiones se *ralentizarían* en materia de comunicación, y lo que es peor, no se contaría con un solo enfoque, sino una comunicación difusa, polisémica, con mensajes disímiles, en desmedro de una imagen unívoca que se pretende proyectar.

En ese sentido, la implementación de políticas de comunicación es necesaria para una adecuada gestión organizacional, y para lograr ese objetivo es imprescindible contar con la voluntad y el compromiso de la dirección.

Desde este punto de vista, Ariza expresa: “Son numerosos los motivos que impiden la aplicación eficaz de las políticas de comunicación, pero entre ellos quizá sea el más importante la falta de compromiso explícito de la dirección. Sin este compromiso ninguna acción interna que se plantee la empresa podrá llegar a materializarse, al constituir en sí mismo el principal obstáculo”. (2004: 285)

La política de comunicación al establecerse como referente comunicacional, conlleva a una serie de beneficios para la organización: permite tener una respuesta más rápida y flexible ante las necesidades de información por parte de los miembros institucionales (Ver gráfico N°6)

Desde esta perspectiva, Freijeiro sostiene: “La empresa será más eficiente cuanto mejor canalice la comunicación y cuanto mejor sepa adaptarse a las demandas de información interna y externa que puedan existir” (2011: 23)

Por ello, son fundamentales las políticas de comunicación en las organizaciones. En ese sentido, ADECEC sostiene: “Implicación, orgullo de pertenencia, conocimiento de la finalidad de las tareas asignadas y reconocimiento de la buena labor son conceptos que no pueden entenderse sin la luz de una política de comunicación eficaz y transparente, capaz de generar confianza y cooperación”. (2003: 71)

Gráfico N° 6

Políticas de comunicación	
Política de comunicación adecuada	Política de comunicación inadecuada
<ul style="list-style-type: none"> — Mayor productividad. — La información encuentra el cauce- formal o informal- adecuado a los objetivos de la organización. — Se incrementa la participación. — Se reducen costes. — Aumento del compromiso. — Consolidación de una cultura específica y convergente. 	<ul style="list-style-type: none"> — Comunicación informal descontrolada (rumores) — Disminución del compromiso. — Aumento de fallos. — Mayor siniestralidad. — Retirada de atención respecto al trabajo. — Aumento de costes: comentarios, llamadas, etc. — Aislamiento entre departamentos y personas. — Formación de subculturas divergentes.
Estimulación de competencias	Inhibición de competencias

Fuente: Ariza (2004: 284)

En ese sentido, una adecuada formulación de las políticas de comunicación puede ser motivante y estimular al personal al tener cierta libertad para tomar algunas decisiones, siempre y cuando estas políticas sean el reflejo de una cultura de confianza y de participación entre los miembros.

Asimismo, si solo se tratara de enunciados y declaraciones sin ningún tipo de respaldo concreto, podría ocasionar descreimiento por parte del público interno. Y, en consecuencia, emerger una cultura de la desconfianza.

3.1.4 Planificación de la comunicación interna

Una gestión moderna e innovadora de la comunicación interna implica rigor y actuar en consonancia con otras áreas y departamentos que ponen énfasis en los resultados y la generación de valor para la organización. La utilidad de la CI está supeditada, en ese sentido, al aporte que debe generar para la institución. Por tal motivo, sus responsables deben gestionar todas las acciones de comunicación interna y traducirlo en un adecuado plan para garantizar su efectividad.

De la misma manera, Fernández sostiene: “La planificación de la comunicación interna es, sin duda, el proceso intelectual previo más necesario para poder llevarla a buen término. La exigencia de esta formulación inicial afecta a todas las funciones del acto comunicativo en el seno de las organizaciones”. (2007: 93)

Desde esta perspectiva, la planificación de la comunicación interna constituye un proceso decisivo al momento de gestionar adecuadamente las comunicaciones. De esto se desprende la necesidad de investigar constantemente y diagnosticar aspectos críticos para su eventual corrección.

En el caso del sector público, un estudio realizado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en las Administraciones Públicas Españolas, reveló que un 70% de las entidades públicas realizan algún tipo de investigación puntual sobre el tema, lo cual manifiesta el interés por diagnosticar algunos problemas en materia de comunicación interna. (Ver gráfico N° 7)

Sin embargo, al analizar con mayor detalle otros datos de la investigación, se comprueba que el nivel de calidad en los estudios de comunicación interna que se aplican en estas organizaciones se hallan por debajo de la media en la mayoría de los aspectos considerados, lo que evidencia no solo la desidia en medir aspectos críticos, sino la falta de inversión en la evaluación, ya que solo miden aspectos muy puntuales.

Gráfico N° 7



En el gráfico (Gráfico N°8), se comprueba que los planes de calidad son los de mayor valoración por parte de los encuestados, obteniendo un 3,22 sobre 7.

En consecuencia, la mayoría de aspectos evaluados califican por debajo de la media, lo que evidencia serios problemas en las Administraciones Públicas: la falta de mayor rigor, calidad e inversión al momento de realizar investigaciones sobre el tema.

Asimismo, lo que resulta perjudicial es que al no contar con un buen diagnóstico que permita comprender las necesidades reales de su público interno, no se puedan tomar medidas correctivas tendientes a solucionar o anticiparse ante eventuales problemas.

Gráfico N° 8



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna, 2005.

Esta incapacidad de establecer planes estratégicos con adecuados sistemas de medición que permitan gestionar las comunicaciones al interior de las instituciones, es producto de un modelo tradicional muy arraigado en las administraciones.

En ese sentido, el Observatorio de Comunicación Interna señala:

Hasta hace pocos años, la comunicación era considerada un fenómeno intuitivo que, por tanto, no requería de sistematización. A su gestión se destinaban un mínimo de instrucciones, confiando en que, de manera espontánea, las personas cubrieran sus necesidades de información acudiendo a la red informal de relaciones. (Observatorio, 2005:11)

Sin embargo, esta situación ha ido cambiando conforme se está reconociendo su importancia en las administraciones públicas. Desde esta perspectiva, el I Estudio de Comunicación Interna en el sector público señala:

La reciente adopción de modelos de gestión por objetivos, exclusivos hasta entonces del sector privado, es un factor determinante para la aparición de la función de comunicación interna en las Administraciones Públicas. Sin embargo, se trata todavía de una tarea poco desarrollada y formalizada, ya que sólo un 43,9% de las Administraciones dispone de un plan de comunicación interna como reflejo de una política coherente y coordinada. (Ibídem, 2005: 8) (Ver gráfico N°9)

Esta práctica aleatoria de las comunicaciones, al no contar con una base consistente que permita medir su efectividad, resulta contraproducente, ya que una mala decisión intuitiva puede traer consecuencias perjudiciales a las organizaciones.

Al respecto, Brandolini sostiene:

A partir de la falta de planificación en la circulación de mensajes, se producen malos entendidos, rumores y equivocaciones por no contar con fuentes oficiales que provean comunicaciones. La fluidez en la red de conversaciones y el consenso en los significados que circulan son fundamentales para crear una cultura y una identidad fuertes. (2009: 19)

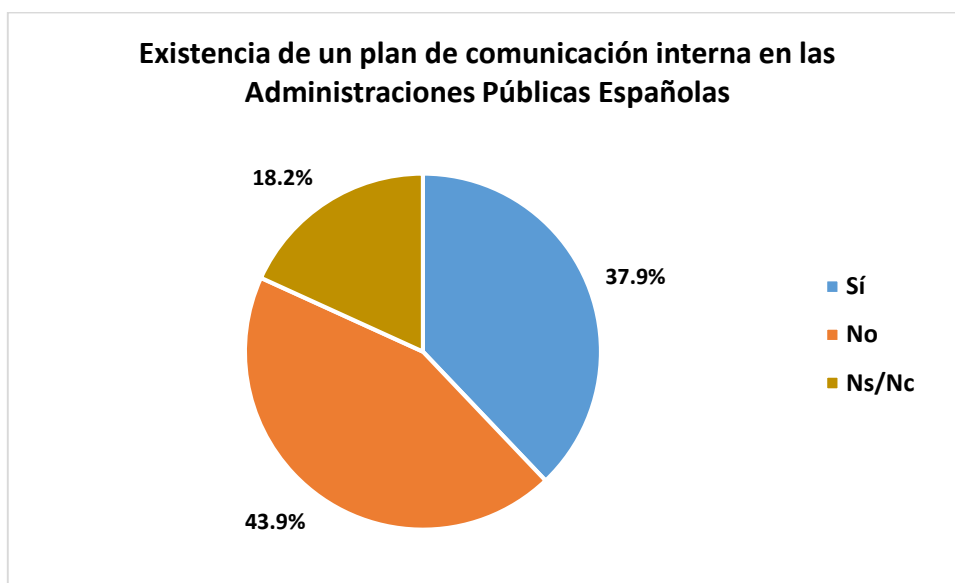
Por tal motivo, un adecuado plan de CI es fundamental, ya que permite gestionar de manera eficiente sus comunicaciones al no dejarla al azar ni al sentido común de sus responsables. Para ello, los encargados de esa función deben formalizar todas las acciones vinculadas a ese tema y tener un control permanente de lo que se comunica internamente.

A continuación, Brandolini afirma:

Esto lleva a poner en relieve el ordenamiento de la circulación de los mensajes en el interior de la organización ya que al estar todos sus elementos interconectados, un pequeño mal entendido de significados puede resultar perjudicial para el proyecto empresarial. Por ese motivo, es importante la idea de integrar todas las acciones de comunicación en un espacio único o en la gestión coordinada de todos los recursos. (Ibídem, 2009: 13)

Por lo tanto, todas las acciones de comunicación tienen que tener un tratamiento unitario, con un mensaje claro, coherente y sin ambigüedades que apunten a reforzar la identidad corporativa. Por ello, deben estar contemplados dentro de un plan de comunicación interna.

Gráfico N° 9



Fuente: Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2005: 14)

Asimismo, cabe indicar que para garantizar el éxito de todo plan de comunicación interna, esta debe formar parte dentro de un plan más vasto de la organización: debe estar alineado con los objetivos corporativos de la institución, ya que una de las funciones centrales de la comunicación interna es de servir de soporte al management.

Finalmente, otro aspecto fundamental que se considera en la elaboración de un plan de comunicación interna tiene que ver con los responsables de su administración. En ese sentido, los que gestionan la CI no solo deben contar con capacidad funcional, también, se requiere de habilidades relacionales, ya que se necesita que involucren a los miembros institucionales en el desarrollo de un proyecto en común, y eso se logra cuando se fomenta la participación.

En ese sentido, García dice:

La comunicación es un recurso tan esencial como frágil. Su gestión requiere técnica y profesionalidad. La calidad de la comunicación interna está sometida, como se ha dicho, a un proceso entrópico, y se ve continuamente expuesta a asechanzas y riesgos, que es preciso saber sortear. Las barreras que han de superarse son de diversa naturaleza. (García, 1998)

3.1.4.1 Etapas de planificación de la comunicación interna

(Brandolini *et al.* 2009: 39) establece cinco fases o instancias del plan de comunicación interna que quedan recogidos en los siguientes puntos:

- a. **El prediagnóstico.** Es un acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar la información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría.
- b. **El diagnóstico.** Devela falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición (auditoría de CI, encuesta de clima, entre otras cosas).
- c. **La planificación.** Consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados revelados en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación a la CI.
- d. **Ejecución del plan.** Se ponen en marcha las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna. Esto puede implicar diferentes tipos de desarrollos ya sea capacitaciones, desarrollo de canales de CI, reuniones, entre otros.
- e. **Seguimiento.** Se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas. Esta fase también es diagnóstica, ya que permite ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria.

Coincidentemente, Villafañe (2002: 243) sostiene - al igual que Brandolini- que la gestión de la comunicación interna consta de cuatro fases: el diagnóstico, la planificación, el plan de actuación y el seguimiento.

De otro lado, un planteamiento novedoso en ese sentido nos los ofrece Elías y Mascaray, quienes establecen una serie de áreas o fases contempladas en lo que ellos denominan como **“mapa de la intracomunicación”**. Estas fases son las siguientes: el área situacional, área estratégica, área operativa y el área de auditoría. (2003: 106)

En la primera fase se hace un estudio pormenorizado de varios componentes claves, como la misión, la visión, los valores actuales, la memoria histórica y la situación contextual. A partir de ello, se define el problema a solucionar.

Asimismo, en el área estratégica (que constituye el principal y novedoso aporte de los autores), señalan las diez estrategias de la intracomunicación, que quedan recogidos en un mix estratégico.

Además, en el área operativa se establece el plan de comunicación, que a su vez tiene dos componentes: un plan de fases de operaciones y un plan de objetivos y acciones.

También, en el área de auditoría, los autores establecen dos etapas: una auditoría de distribución (El análisis de los canales de comunicación), y la auditoría de eficacia (La gestión y efectividad de los mensajes y su alineación con los objetivos propuestos).

Como se puede constatar, básicamente la planificación de las comunicaciones internas involucran cuatro pasos fundamentales que se encuentran interrelacionados y se retroalimentan. Estos vendrían a ser el diagnóstico, la planificación, la ejecución y el monitoreo. Por tal motivo, queda expuesto gráficamente el gráfico N°10 donde se resumen los planteamiento tanto de Elías y Mascaray, como el de Brandolini.

Asimismo, resaltar la importancia de la etapa de evaluación y monitoreo, ya que si estos cuentan con indicadores que permitan medir el impacto positivo que generan las acciones de comunicación interna emprendidas por la organización, podemos afirmar y sostener la creación de valor de la comunicación a partir de su adecuada gestión

En ese sentido, García sostiene: “La gestión de la comunicación interna ha de atenerse a la filosofía del *marketing*. Su calidad y eficacia, en respuesta a necesidades previamente conocidas y concretas de la empresa, ha de ser objeto de una evaluación continua y permanente que permita su mejora cuantitativa y cualitativa”. (García, 1998: 60)

Gráfico N°10

Etapas de planificación de la comunicación interna	
Brandolini <i>et al.</i>	Elías y Mascaray
1.-Prediagnóstico. Primer acercamiento a la empresa, a través de un referente, para relevar información. 2.- Diagnóstico. Halla errores o aciertos de la CI., a partir de una auditoría. 3.- Planificación. Diseño de un plan estratégico luego de los resultados de la auditoría. Etapa de definición de objetivos y de las estrategias. 4.- Ejecución. Se emprenden todas las acciones que se encuentran contempladas en el plan estratégico de comunicación interna. 5.- Seguimiento. Se evalúan las acciones implementadas para corregir posibles desviaciones a los objetivos propuestos.	1.- Situación. Análisis situacional producto del estudio de la misión y visión, los valores actuales, la memoria histórica y la situación contextual. Luego de toda la información recopilada, se define el problema. 2.- Estrategia. Diseño de un plan del mix estratégico (cruce de diez estrategias que plantea la intracomunicación en la gestión de la CI). 3.- Operativa. El plan de comunicación que comprende un plan de fases de operaciones y un plan de objetivos y acciones. 4.- Auditoría. Consta de dos niveles: la auditoría de distribución y de eficacia. Permite corregir acciones emprendidas en el mix estratégico.

Fuente: Elaboración propia en base a Brandolini *et al.* (2009:39) y Elías y Mascaray (2003: 108-110)

3.1.5 Estrategias de comunicación interna

La aplicación de estrategias constituye una fase crucial en la gestión de toda organización moderna, se puede decir que ninguna institución puede prescindir de su formulación; sobre todo cuando se está en entornos dinámicos y cambiantes que exigen un nivel en la optimización del servicio que se ofrece.

En el caso de las Administraciones Públicas, el diseño de las estrategias desempeña una etapa fundamental en el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Para la gestión de las comunicaciones internas, también se diseñan estrategias que son imprescindibles en un plan de comunicación. Por

ello, la formulación adecuada de las estrategias tendrá un fuerte impacto en el logro de las metas y objetivos de la organización.

Asimismo, hay que señalar que comúnmente a la estrategia se la define como la manera o el modo en que se van a alcanzar los objetivos organizacionales.

En ese sentido, Brandolini define a la estrategia de la siguiente manera: “(...) la estrategia traza la ruta a seguir para la consecución de los objetivos y las tácticas son los recorridos, los caminos tomados para alcanzar la meta.” (2009: 62)

Las estrategias que se adopten dentro de la organización deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una organización, con el fin de explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.

De igual modo, la estrategia de CI debe, en primer lugar, definir el modo en que se lograrán los objetivos y en el plano de las tácticas, estas reflejarán la estrategia a través de las diversas acciones que se tengan previstas en el plan. Por ejemplo, la creación de un manual de acogida para el nuevo personal (táctica), con el objetivo de hacerlo partícipe en la cultura de la empresa.

La estrategia de comunicación interna, de acuerdo con el planteamiento de Brandolini, implica cuatro fases: la segmentación de públicos, la elección de canales, calendarización de actividades y el establecimiento de un presupuesto. (2009: 65- 66)

Por consiguiente, es necesario poner de relieve que la segmentación de los públicos internos constituye una fase crítica en la planificación de las comunicaciones, debido a que una adecuada identificación de los públicos internos permitirá dirigir con mayor efectividad las comunicaciones destinadas a ese segmento.

Sobre este punto de vista, Villafañe afirma: “Ya he dicho varias veces que la segmentación de la audiencia es directamente proporcional a la eficacia de la comunicación”. (2002: 253)

Por otro lado, otra etapa importante en la estrategia es la elección de los canales de comunicación. Estos deben responder a las necesidades reales de los

públicos internos de la organización y garantizar que los mensajes lleguen de manera oportuna hacia los destinatarios.

En ese sentido, de acuerdo con el planteamiento de Villafañe, en la selección de instrumentos de comunicación hay que considerar tres criterios:

- a) El contenido del mensaje;
- b) El perfil del destinatario;
- c) Y el efecto deseado (2002: 251- 253)

Luego, se debe establecer un cronograma que comprenda el tiempo en que se van a desarrollar el conjunto de actividades propuestas, además de asignarle un presupuesto para que facilite la puesta en marcha del plan.

Por lo tanto, las estrategias deben siempre contribuir a alcanzar las metas propuestas por la organización. Por consiguiente, los gestores de la comunicación interna deberán determinar y evaluar un conjunto de alternativas y seleccionar la mejor de ellas.

También, se debe señalar que estas etapas procedimentales como la optimización de canales de comunicación, en su objetivo de hacer llegar oportunamente los mensajes, como la construcción de mensajes claves: declaración de la misión, valores, objetivos, etc., no son suficientes para asegurar que los objetivos corporativos se cumplan. Ya que estas declaraciones y comunicados que la dirección hace llegar a los colaboradores no deben quedar en simples intenciones, sino deben quedar reflejados en hechos concretos. En prácticas y comportamientos de la cúpula directiva que sirvan de ejemplo y refuercen los mensajes transmitidos. De esta manera, las comunicaciones ostentarán mayor credibilidad.

Las fases o etapas de la estrategia de comunicación interna quedan establecidas en el siguiente cuadro (Ver gráfico N°11)

Gráfico N°11



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la autora Brandolini *et al.* (2009) y Villafañe (2002)

3.1.6 Funciones y objetivos de la comunicación Interna

La comunicación interna, como herramienta de gestión estratégica para las organizaciones, cumple muchos objetivos y funciones, los cuales inciden en la mejora de la productividad y en la consecución de los objetivos corporativos.

Ahora bien, aunque no exista un consenso entre los diferentes autores en cuanto a los objetivos que tiene la CI (ya que cada uno ofrece una serie de funciones), hay una dimensión estratégica fundamental que se le encarga a la comunicación interna -a la luz de los nuevos enfoques de gestión- que es la de apoyar y estar al servicio del *management*.

En ese sentido, Villafañe, citando a Nguyen-Thanh, sostiene:

La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general. (Villafañe, 2003: 240)

Similar conclusión lo hallamos en Fernández, quien sostiene: “(...) la principal función de la comunicación interna, su máximo objetivo, es servir a la gestión, actuando como un instrumento facilitador de la misma. Para ello, la comunicación interna actuará como herramienta al servicio de la dirección, vehículo de cultura e instrumento de apoyo de la comunicación externa”. (2007: 147)

Brandolini, por su parte, menciona un total de cuatro funciones de la comunicación interna:

- a. **Generar la implicación del personal.** Promover el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía impulsando el trabajo en equipo.
- b. **Armonizar las acciones de la empresa.** Evitar oposición y discrepancia en la actuación cotidiana a partir del diálogo y la comunicación con las diferentes áreas y niveles de mando.
- c. **Propiciar un cambio de actitudes** (saber, poder, querer). A partir del conocimiento del rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que posibilite la toma de decisiones individuales y o grupales para alcanzar las metas propuestas por la empresa.
- d. **Mejorar la productividad.** Al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos. (2009: 39)

Asimismo, Villafañe, luego de destacar a la comunicación interna como soporte del proyecto empresarial, establece cuatro objetivos de la CI, en los mismos términos que señala Brandolini: La implicación del personal, la armonía de las acciones de la empresa, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad. (2002: 240- 242)

Finalmente, Freijeiro (2011:39) establece varios objetivos de la comunicación interna:

- Dar claridad y transparencia al proyecto de empresa, difundiendo entre los trabajadores los planes y las acciones que se van a poner en marcha, en que parte del camino se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige.
- Fomentar la participación diaria del trabajador.
- Involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes, provocando que aúnen sus esfuerzos con el fin de conseguir esos objetivos.
- Marcar, rehacer o reforzar la forma de realizar las cosas de la organización.
- Superar la resistencia al cambio, en el caso de que exista.
- Fomentar el sentido de pertenencia a un equipo, a una organización.
- Focalizar la atención en aquellos aspectos que la organización considere más relevantes.
- Facilitar las actuaciones de la empresa, al punto de que los trabajadores entiendan y acepten las políticas y objetivos de la misma.
- Proporcionar señales de alerta ante conflictos potenciales, de manera que se les pueda dar solución de una forma más fácil y rápida.

De acuerdo con el planteamiento de esta autora, la comunicación interna cumpliría dos objetivos elementales: el primero es el informativo y en segundo término, la motivación del personal.

A partir de las definiciones de los autores mencionados, queda claro que la comunicación interna cumple una función fundamental: **la de estar al servicio del proyecto corporativo**. Es decir, que los nuevos estudios en el campo del *management* sitúan a la comunicación interna como una herramienta de gestión que contribuye con los objetivos institucionales.

En ese sentido, el valor que genera la CI se puede apreciar en dos aspectos o dimensiones fundamentales -como se había expuesto anteriormente- la comunicación operativa y la comunicación estratégica. Sin embargo, hay que indicar que esta división sólo es útil para fines analíticos, ya que todas las funciones en la práctica se hallan de alguna manera relacionadas y se

retroalimentan constantemente, siendo el objetivo final de ambas funciones generar eficiencia organizacional.

La comunicación interna operativa tiene entre sus objetivos la de establecer comunicaciones efectivas dentro de la organización con la finalidad de mejorar los procesos de gestión interna, mediante una mejor coordinación de las tareas y actividades que realizan los empleados. Para lo cual su orientación es estrictamente funcional: lograr que los colaboradores cumplan adecuadamente con sus tareas. Para lograr ello, se busca que los empleados entiendan claramente los mensajes que reciben. En ese sentido, se gestionan canales y herramientas de comunicación orientadas a satisfacer tales necesidades.

Por lo tanto, esta necesidad de lograr mayor coordinación y comunicación entre los miembros de la organización se vuelve crucial en entornos de alta complejidad, donde las instituciones necesitan compartir mayor información con su público interno.

En ese sentido, Simons y Dávila dicen:

La energía de los empleados de una organización se vuelve más productiva cuando tienen una comprensión muy clara de la estrategia de su organización. Esta comprensión es responsabilidad de los directivos, que pueden utilizar tanto las palabras como las acciones para comunicar qué es lo que el personal debe hacer, y qué no debe hacer. (Simons y Dávila, 2003: 104-105)

Por ello, lo que se trata es de gestionar los flujos de información (ascendente, descendente, horizontal), así como optimizar los canales de comunicación con la finalidad de establecer comunicaciones rápidas y efectivas entre los miembros de la organización. En ese sentido, se busca compartir información clave y relevante para que los empleados puedan desarrollar con mayor eficiencia sus trabajos.

De esta manera, la comunicación interna tiene un impacto en la gestión, en la medida que genera eficiencia organizacional, lo cual se logra cuando los trabajadores disponen de información relevante, clara y puntual que les permita la resolución de sus tareas y actividades de forma idónea y expeditiva.

La comunicación interna al estar orientada a integrar a los recursos humanos de la institución tiende a facilitar estructuras menos eslabonadas, menos burocráticas que permiten no solamente diseminar información desde *arriba*, sino, también, establecer un diálogo fluido con todos los miembros. Es decir, el establecimiento de comunicaciones bidireccionales. Para lo cual, muchas veces, se conforman equipos transversales con el objetivo de facilitar la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos, llegar a ciertos niveles de entendimiento y resolución de tareas de manera rápida y oportuna.

Desde esta perspectiva, Ariza plantea: “La eficacia de la comunicación se fundamenta en el diálogo vivo. Cuanto más formalizado sean los métodos, tanto menor será el estímulo, la vivacidad, y la insistencia”. (2004: 271)

Por el contrario, al no gestionar la comunicación interna como un proceso de diálogo continuo en la búsqueda de lograr un mayor entendimiento y claridad en los mensajes emitidos, puede traer consecuencias negativas, tal como lo sostiene García:

La comunicación de hecho ha de ser validada buscando el *feedback*. La experiencia demuestra que, por no aplicar correctamente este principio, el cumplimiento de las consignas y la realización de las actividades del día a día en la empresa están plagados de confusiones y malentendidos, que, pese a la buena fe, producen efectos negativos, a veces devastadores. (1998, 58)

Todos estos beneficios que produce una comunicación interna efectiva se patentiza en hechos concretos, tangibles que ponen en evidencia su aporte y valor en la gestión de las organizaciones, y que tiene una marcada incidencia en sus niveles de productividad.

En ese sentido, una adecuada gestión de la comunicación interna en las organizaciones implica mejorar los procesos internos, simplificar y agilizar las tareas y actividades con la finalidad de proporcionar un servicio más oportuno.

Sin embargo, uno de los principales inconvenientes en las administraciones públicas está vinculado a problemas de gestión interna. Y en cierta medida, de deficiencias en cuestiones de comunicación interna.

De acuerdo con un estudio publicado en el 2013 por Ciudadanos al Día (**Rankin CAD**), que se basó en una muestra de 11, 711 encuestas en 123 entidades del Estado, los resultados arrojaron que uno de los grandes problemas que tienen las Administraciones Públicas Peruanas son los referidos a sus sistemas de gestión interna. Un dato alarmante del estudio fue que los ciudadanos tardan en promedio 105 minutos en realizar una gestión o trámite en las entidades públicas. (Ver gráfico N°12)

Gráfico N° 12



Otro dato significativo que muestra el RankinCAD 2013 es que el 24% de las visitas, es decir, uno de cada cuatro ciudadanos que se acerca a una entidad pública lo hace solo para efectuar una consulta.

En ese sentido, se manifiesta la necesidad en las Administraciones Públicas de establecer sistemas de comunicación y orientación rápida a los usuarios con la finalidad de cubrir oportunamente sus necesidades de información. Y de esta manera, evitar que se pierda tiempo innecesario en las oficinas de la dependencia.

Si bien es cierto que las municipalidades, en relación a las demás organizaciones públicas, se encuentran comparativamente en una mejor posición (ostentan el primer puesto con respecto al menor tiempo en que se gestionan los trámites (70 min.), todavía se hallan lejos de representar una gestión eficiente, ya que subyacen muchos problemas en su gestión interna.

Entre estos problemas destacan muchos aspectos críticos señalados por los ciudadanos (Ver gráfico N° 13)

Cuando se le pide a los ciudadanos que indiquen qué aspectos consideran como problemáticos al momento de gestionar un trámite en un municipio, el porcentaje más alto de la evaluación (27%) lo obtiene la falta de comprensión de los problemas que el ciudadano tiene por parte del personal. Esto es reflejo de la falta de orientación hacia los ciudadanos, ya que una gestión orientada a la calidad del servicio, sitúa a los ciudadanos como eje de sus actividades.

Gráfico N° 13

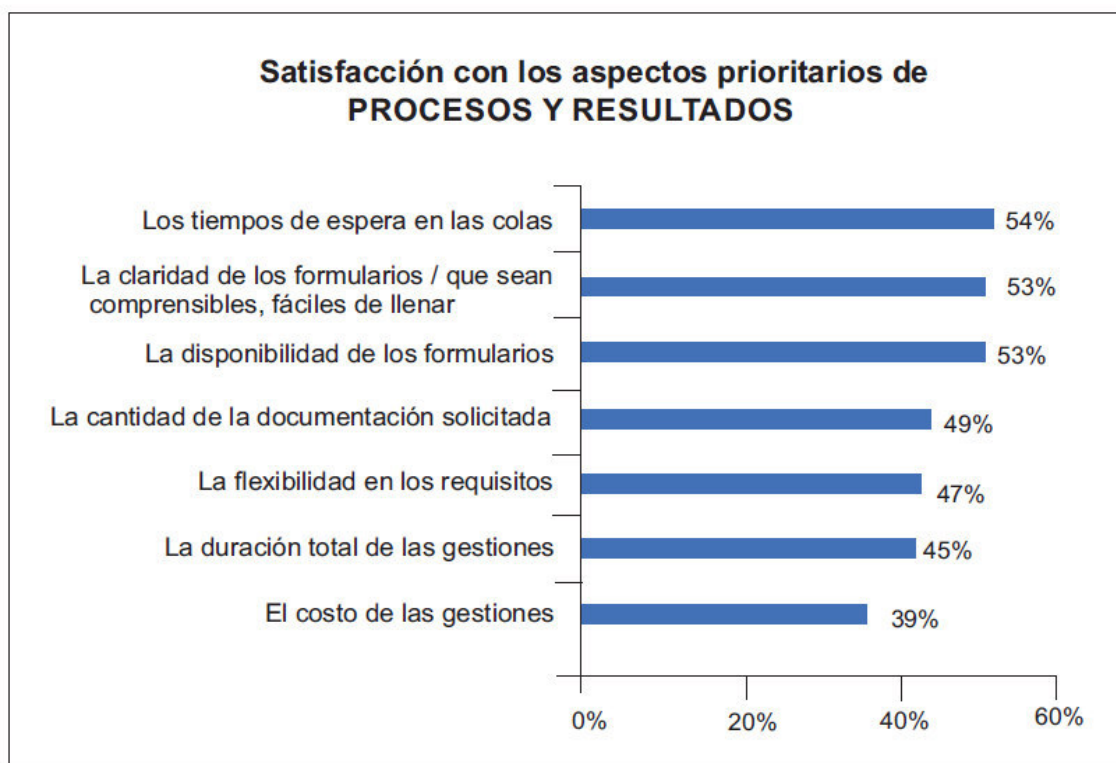


Fuente: RankinCAD, 2013: 3

Asimismo, los estudios indican que las municipalidades tienen grandes deficiencias en sus sistemas de gestión interna

La investigación encontró, además, que una de las demandas más importantes de los ciudadanos es la duración de las gestiones, sin embargo, al mismo tiempo, ésta -junto con el costo de estas gestiones- es una de las características con menor satisfacción (45% y 39% respectivamente). Igualmente, el estudio encontró bajos niveles de satisfacción en la flexibilidad en los requisitos (47%) y la cantidad de la documentación solicitada (49%). (Ver gráfico N° 14)

Gráfico N° 14



Fuente: RankinCAD 2013: 3

Hasta aquí se ha podido evidenciar uno de los tantos problemas que afrontan las municipalidades: sus sistemas de gestión interna, que si bien estadísticamente se hallan por encima de las demás organizaciones públicas, lo cual es un síntoma de ciertos avances en su gestión, existen todavía varios desafíos que tienen que asumir para mejorar progresivamente sus servicios y orientarse cabalmente hacia las necesidades de los ciudadanos. Y en ese tránsito hacia la

calidad del servicio, es fundamental establecer una cultura corporativa que tenga como pilares centrales la orientación hacia el público interno y hacia los ciudadanos. Para ello, se valdrá de la comunicación interna que tiene como uno de sus principales objetivos la construcción de una identidad corporativa sólida.

En ese sentido, la otra dimensión constituye un objetivo central de las comunicaciones internas y se fundamenta en su relación recíproca con la identidad corporativa (cultura y filosofía corporativa), como vehículo de integración de todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos y metas propuestos.

3.1.7 La comunicación interna y su relación con la identidad corporativa

Una de las funciones centrales y estratégicas que cumple la comunicación interna en las organizaciones es ser un factor de transmisión de valores y cultura, es decir, que a partir de una gestión planificada de la CI se puede reforzar y consolidar la identidad corporativa. Para ello, es fundamental el compromiso de la alta dirección en la consecución de tal finalidad. Y sobre todo, alinear la cultura de la organización con los objetivos corporativos.

En ese sentido, Brandolini señala: “No debe olvidarse que el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte” (2009: 28)

Igualmente, siguiendo ese postulado, Freijeiro también sostiene: “La comunicación interna, además, es un elemento fundamental de refuerzo a la identidad corporativa”. (2011: 38)

Desde esta perspectiva, la comunicación se erige como un factor clave de gestión estratégica que permite, entre sus múltiples funciones, la de reforzar, consolidar o incluso propiciar un cambio en la identidad corporativa, en función a los objetivos y estrategias que adopta la organización.

De igual modo, Fernández señala: “El desarrollo de la cultura empresarial, sobre todo de una cultura que colabore en la consecución del proyecto corporativo, es sin lugar a dudas una de las grandes necesidades de la gestión moderna, y en

ese terreno se vale principalmente de la comunicación interna para lograr sus metas” (2007: 81)

Por consiguiente, queda claro, entonces, que la comunicación interna constituye un soporte estratégico para la organización, en la medida de que contribuya con el proyecto corporativo, es decir, que el logro de los objetivos de comunicación interna aporte y genere valor para la institución.

En un entorno dinámico y de gran complejidad, la cultura corporativa constituye un factor decisivo en la gestión de las organizaciones. Por ello, las empresas necesitan adaptarse a esos cambios, para lo cual es fundamental ser flexibles y adecuar la cultura en concordancia con esta nueva realidad. En ese sentido, la comunicación interna juega un papel clave como facilitador de este proceso.

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben establecer una sólida cultura organizacional que se encuentre alineada con los objetivos y la estrategia corporativa, y en la cual se promueva la participación de todos los miembros, con la finalidad de que cada colaborador se identifique con los valores y la filosofía institucional.

Desde esta perspectiva, Brandolini dice:

En este contexto, las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la empresa. Esto se produce a partir de la circulación de mensajes claves hacia sus empleados: misiones, funciones, objetivos, valores, filosofía, entre otras. Y que, al mismo tiempo, deben estar traducidos e incorporados en los modos de actuar de la empresa para que no surjan contradicciones entre el decir y el hacer. (2009: 27)

En ese sentido, una adecuada cultura corporativa alineada a la estrategia debe propiciar y reforzar los valores y creencias que impliquen a los miembros de la organización hacia el logro de metas globales.

Desde este punto de vista, Blanchard sostiene: “En cualquier organización que espere de su gente que funcione de una forma altamente eficaz, las decisiones que toman los miembros del equipo deben ser dirigidas por creencias internas que reflejen el propósito y dirección de la organización”. (Blanchard, Randolph, Grazier, 2006: 136)

Desde esta perspectiva, Brandolini plantea:

La empresa actual, y más aún la del futuro, va a necesitar que todos sus elementos compartan una visión, una coincidencia en el modelo de la empresa que quieren. Pero para que exista esa coincidencia y para que se esté dispuesto a hacer lo necesario para que esa visión se realice, hace falta que se sienta como algo propio, y esto solo se consigue cuando se ha participado en su elaboración y diseño. (2009: 38)

De esta manera, queda claro, entonces, que las organizaciones deben tener como uno de los objetivos prioritarios en su gestión la responsabilidad de fomentar y crear espacios que refuercen los valores y creencias institucionales, con la finalidad de establecer una sólida identidad corporativa que guíe y oriente las acciones de todo el público interno hacia una finalidad trascendente.

Desde este punto de vista, Blanchard sostiene:

Estas creencias internas proveen una monitorización autocorrectora del comportamiento de la gente. Pero para que este mecanismo funcione correctamente, la visión y valores de la organización deben ser cristalinos. Sino la gente se estará moviendo en direcciones diferentes -a veces incluso opuestas- que normalmente dañan el rendimiento. (2006: 136)

De acuerdo con ello, es evidente la necesidad de construir una identidad corporativa sólida que busque lograr que todos los empleados de la organización se esfuercen en conseguir resultados globales, por encima de las metas y objetivos individuales. Para lo tanto, los valores corporativos son fundamentales en la medida de que establecen una visión global, como guía de todas las actividades y acciones de los colaboradores.

También es importante que la misión y visión deba ser diáfana para lograr con mayor eficacia su transmisión a todos los empleados; de no ser claro, se corre el riesgo de que los miembros no comprendan la finalidad de trabajar y cooperar por objetivos globales y, más bien, prevalezca el logro de metas individuales, que en el peor de los casos socave el trabajo en equipo. Por lo tanto, es fundamental la construcción de una identidad sólida, tal como apunta Fernández:

A este respecto, no hay que olvidar que el desarrollo de una cultura corporativa sólida y coherente con la estrategia contribuye a que todo el personal que trabaja en una organización comparta una misma visión de la realidad, frente visiones parciales y sesgadas, y que, por tanto, todo el

personal se involucre en la consecución de las finalidades determinadas por la alta dirección. (2007: 111)

Asimismo, para hacer propio ese objetivo global es fundamental, también, compartir información relevante con el público interno, sobre todo, cuando el compartir información es una muestra de confianza hacia sus empleados.

Del mismo modo, Blanchard afirma: “Además, cuando compartimos información- particularmente información de naturaleza sensible- mandamos un poderoso mensaje a quien la recibe. Este mensaje no explícito es que valoramos a la persona y confiamos en que él o ella actuará con responsabilidad” (2006: 44)

Sin embargo, las organizaciones, en la actualidad, todavía son reticentes a compartir información clave con su público interno.

Desde esta perspectiva, Blanchard dice:

Históricamente, la información se ha guardado y escondido estrechamente a diferentes niveles de la organización. Cada nivel asumía que compartir esta información quería decir comprometerla. La información se ha visto como poder y los que tenían esta información han sido vistos como los más poderosos. (2006: 40)

En las administraciones públicas esta realidad es la que predomina como afirma Pastor: “Un estilo de dirección autocrático caracterizado por el “orden y mando” que intenta concentrar la mayor información posible en la cima. Este tipo de dirección considera a la información como un recurso de poder, conduce a una situación de secretismo, oscurantismo y poca transparencia en el tratamiento de la información. (2002: 76)

En ese sentido, se hace imperioso compartir información entre los miembros institucionales, y una forma de hacerlo es generar espacios de participación, donde se pueda aprovechar estas reuniones, también, para conocer las necesidades *reales* de nuestros colaboradores. Con respecto a ello, Brandolini dice: “La cultura debe ayudarse de la comunicación interna para generar el espacio participativo en el que se puedan consolidar valores compartidos por toda la empresa”. (2009: 28)

De esta manera, más allá de información eminentemente de carácter operativa (fundamental para generar eficiencia organizacional), se deben aprovechar esos espacios para fomentar los valores institucionales. Sin embargo, en muchas organizaciones se realizan reuniones y sesiones de trabajo, pero no se transmiten valores ni la filosofía corporativa.

En ese sentido, Fischman sostiene:

Cuando solo comunico los planes y los resultados, cuando el gerente general solo habla de resultados, se genera la creencia: “los resultados son importantes”. Pero ¿qué pasa con los otros pilares culturales que tiene la empresa? Normalmente, se desaprovechan los espacios de comunicación para reforzar los otros pilares y conductas. (2009: 11)

Desde este punto de vista, es fundamental generar espacios participativos para el público interno donde se compartan y se hagan explícitos la misión, visión y los valores institucionales con el objetivo de comprometerlos hacia la búsqueda de una finalidad global y trascendente. Y para ello, la comunicación interna juega un rol relevante en su consecución.

Además, cabe señalar que un error en el que incurren la mayoría de las organizaciones se da cuando los valores que proclaman como “legítimos”, no tienen correlato con las prácticas y el comportamiento organizacional. Es decir, que existe una marcada diferencia entre *lo que se dice y lo que se hace*, con sus subsecuentes fracasos a la hora de emprender acciones que busquen implicar al público interno.

Desde esta perspectiva, Fischman sostiene: “(...) si no existen concretas experiencias de aprendizaje de los valores, estos solo se quedan como enunciados que no tienen ningún significado compartido” (2009: 50)

En ese sentido, debe haber una coherencia entre lo que se dice y las prácticas cotidianas de la organización. Por ello, debe haber un claro convencimiento de la cúpula directiva en entender las ventajas de construir una cultura corporativa sólida alineada a la estrategia. Y como, a partir de ello, la cultura emerge como factor catalizador en la búsqueda de los objetivos corporativos.

Por lo tanto, en la búsqueda de lograr ese objetivo, la comunicación interna constituye un factor estratégico que fomenta y crea las condiciones necesarias para emprender el proceso de la construcción de una sólida identidad corporativa.

Asimismo, Fernández, citando a Del Pozo Lite, señala: “La cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes”. (2007: 113)

Desde esta perspectiva, existe una relación clara entre la identidad corporativa y la comunicación interna. En una organización que se caracterice por tener un modelo piramidal, de centralización de la información, como manifestación de su cultura corporativa, la comunicación interna se hallará limitada. Pero, en una organización donde exista una cultura favorable, con la voluntad de la dirección por acometer cambios en su identidad, y generar mayor participación de sus empleados, la comunicación interna será un soporte importante en la búsqueda de tal objetivo.

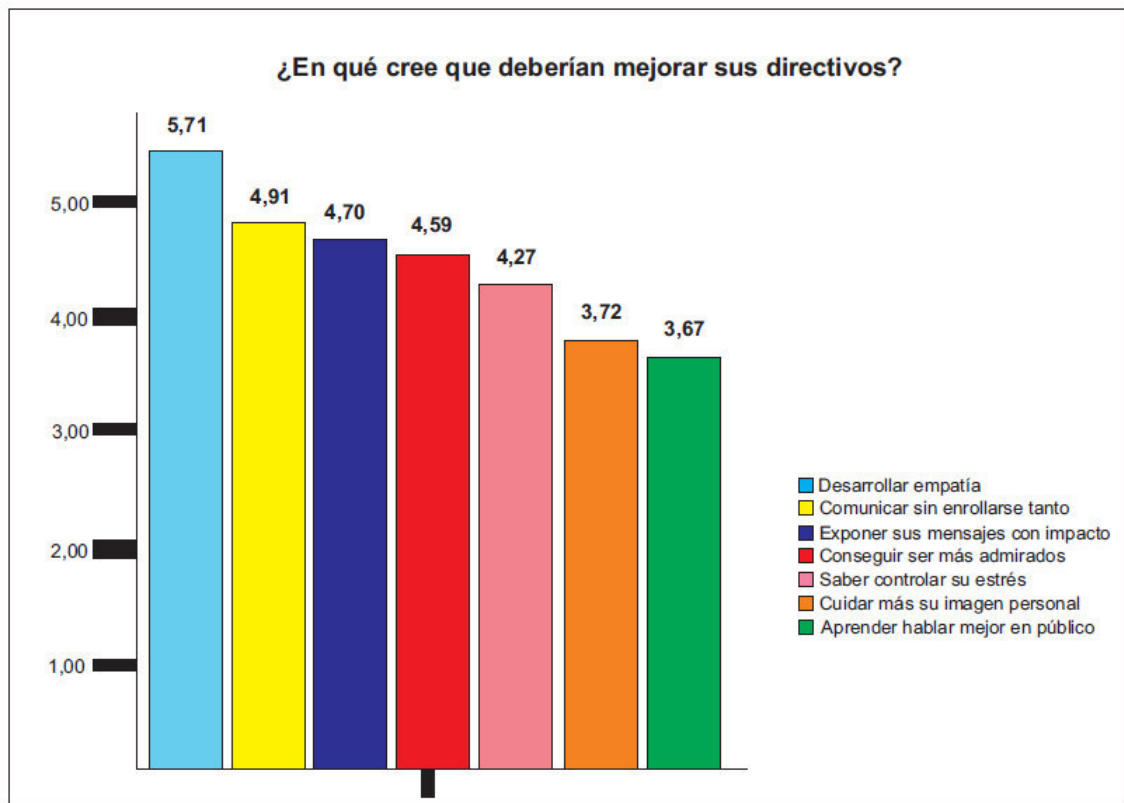
Asimismo, cabe indicar que los líderes cumplen un papel relevante en la construcción de una cultura corporativa alineada a la estrategia, ya que son ellos quienes mediante sus prácticas y comportamientos irán validando ciertos valores o supuestos que se busquen instaurar en la institución; de lo contrario, debilitarán todos los esfuerzos tendientes a lograr tal objetivo, por la inconsecuencia entre sus acciones y lo que predicen.

También, un dato interesante que proporciona el Observatorio de Comunicación Interna es concerniente a la pregunta de qué tipo de habilidades (a criterio de los empleados) deben desarrollar sus directivos; la mayor puntuación lo obtuvo el desarrollo de la empatía. Este dato es significativo en la medida de que obliga a los gestores de estas entidades a mejorar sus habilidades en comunicación y a la necesidad de que éstos comprendan las necesidades de sus públicos internos. (Ver gráfico N° 15)

De esta manera, solo el conocimiento cabal de las necesidades de los empleados permitirá establecer mecanismos de comunicación efectivos que

permitan ganar su confianza y su motivación y lograr que se involucren con el proyecto corporativo.

Gráfico N° 15



Fuente: Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa, 2005

3.1.8 Direccionalidad de la comunicación interna

En función de los flujos de comunicación interna, se pueden distinguir los siguientes tipos de comunicación: la comunicación vertical (en sus dos modalidades: ascendente y descendente), horizontal y la comunicación transversal o diagonal.

También, el empleo de cada tipo de comunicación estará influenciado por la estructura de la organización, la cultura corporativa y en función de las decisiones estratégicas que adopta la dirección institucional.

3.1.8.1 Comunicación vertical

- a. Descendente:** Constituyen todos los mensajes que se generan en las áreas directivas o gerenciales de la organización y descienden hacia los niveles inferiores de la jerarquía.

La finalidad de esta dirección o sentido de la comunicación es la de transmitir aspectos relacionados al trabajo, además de normas, políticas, órdenes que establece la cúpula directiva.

Este tipo de comunicación es frecuente en las administraciones públicas, tal como Criado sostiene: “En grandes organizaciones burocráticas este tipo de comunicación suele ser el más habitual, convirtiéndose en la vía casi exclusiva para informar sobre cómo hacer el trabajo...” (2009: 4)

Sin embargo, las informaciones sobre temas relacionados al trabajo no son los únicos mensajes que se derivan de la dirección institucional. También se transmiten valores, la filosofía de la organización, los objetivos corporativos y los resultados globales que la institución tiene y espera lograr.

Asimismo, Freijeiro manifiesta: “La comunicación descendente tiene como objetivo dar a conocer e implantar la cultura de la organización y reducir al máximo los canales informales que generan rumores dentro de la empresa”. (13: 2011)

b. Ascendente

En las administraciones burocráticas se constata el predominio de una sola vía de comunicación: la vertical descendente, pero cuál es la situación de la comunicación ascendente en las organizaciones. Al respecto, Nichols y Stevens sostienen: “Hay muchas vías a través de las cuales la dirección puede enviar mensajes hacia los estratos que, por debajo de ella, configuran los diferentes niveles de la organización empresarial, pero hay pocas vías para el movimiento de información en sentido ascendente hacia la dirección”. (2000: 17)

Esta realidad se refleja en muchas organizaciones, ya que no establecen suficientes y adecuados flujos de comunicación ascendente que permita obtener retroalimentación de los trabajadores, con la finalidad de conocer sus necesidades y expectativas laborales. De este modo, la dirección institucional tiene que canalizar y gestionar esa información para que pueda tomar mejores decisiones al respecto.

La comunicación vertical ascendente constituye todos los mensajes (orales y escritos) que emanan desde los niveles inferiores de la organización hacia los niveles superiores de la línea jerárquica: mandos medios, esferas gerenciales, presidencia, etc.

En ese sentido, como señala ADECEC ““Este tipo de comunicación se hace necesaria por motivos operativos dentro de la empresa, es decir, los subordinados deben transmitir a sus superiores información relevante a la que de otro modo, quizá, éstas no tendrían acceso”. (ADECEC, 2003: 73)

De otro lado, Freijeiro sostiene que los beneficios de la comunicación ascendente son muchos y de distintos tipos:

- La dirección conoce cuanto acontece dentro de la empresa, una información que aprovechan para tomar decisiones y evaluar resultados.
- Posibilita que los trabajadores y los mandos intermedios tengan fácil acceso a sus superiores.
- Permite comprobar si la comunicación descendente es eficaz o no, es decir, si los trabajadores cumplen las directrices dadas. (2011: 14 – 15)

Por ello, las autoridades institucionales deben tener el convencimiento claro de que su activo humano es un factor importante en la consecución de los objetivos corporativos, ya que disponen de información relevante al estar en contacto directo y conocer con mayor proximidad las necesidades de los clientes, consumidores, ciudadanos, etc.

Por consiguiente, existe la necesidad de establecer comunicaciones fluidas con los trabajadores y así la cúpula directiva pueda canalizar la información clave de su público interno y subsecuentemente pueda tomar mejores decisiones. En ese sentido ADECEC dice: “También hay razones psicológicas que hacen necesario este tipo de comunicación, ya que en función del conocimiento que cada superior tenga de las aspiraciones e inquietudes de sus subordinados, tendrá una mayor capacidad para motivarlos, entenderlos y respetarlos” (2003: 73)

Asimismo, el tratamiento adecuado de este tipo de comunicación es el reflejo de una gestión moderna porque sitúa a sus recursos humanos como un factor clave en el logro de los objetivos institucionales.

Por lo tanto, este estilo de dirección participativo tiene dos objetivos fundamentales, por un lado aprovecha el conocimiento y la información que pueden proporcionar los miembros de la institución para gestionar adecuadamente los recursos y hacerlo con mayor eficiencia, ganando productividad.

Por otro lado, al dar participación a los trabajadores en la generación de ideas y sugerencias para mejorar la productividad, y en la medida de que se reconozca el aporte que cada uno de ellos brinda hacia la institución, se incrementa el sentido de pertenencia y la motivación.

Al respecto, García sostiene:

“La existencia de la comunicación ascendente es la prueba de fuego y el síntoma inequívoco de una buena gestión del activo humano porque es un indicio claro de que los directivos y mandos de la empresa estiman a sus empleados como personas capaces de aportar valor a la vida de la empresa en forma de conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes”.
1998:72

De esta manera, en la medida que la dirección conozca con mayor detalle las necesidades de sus colaboradores, construyan confianza en sus instituciones para que sus empleados participen dando sugerencias e iniciativas de mejora en sus trabajos, aumentará la productividad y la eficiencia organizacional. En ese sentido, se valdrá de la comunicación interna para lograr tales objetivos.

Además, hay que establecer controles para verificar la efectividad de los canales de comunicación ascendente. Este proceso es importante, ya que la mera existencia de canales no garantiza su utilidad.

En ese sentido, en este tipo de comunicación se pueden producir fallos por tres razones al menos:

- Sin escuchantes eficientes, las personas no hablan con libertad y el flujo de la comunicación rara vez se pone en movimiento.
- Si el flujo empezara, un solo escuchante deficiente sería bastante para cortar su desplazamiento hacia la cúspide.
- Aunque el flujo continuara hasta la cúspide, es probable que el contenido de los mensajes sufriera graves distorsiones en su recorrido. (Nichols y Stevens, 2000: 17)

Finalmente, reiterar que los líderes en las organizaciones deben construir confianza. Solo mediante una cultura de confianza en las instituciones se puede lograr que los miembros se manifiesten abiertamente.

3.1.8.2 Comunicación horizontal

Es la que se produce entre los miembros que se encuentran en un mismo nivel jerárquico. Es empleada para que los diversos sectores o áreas de la organización puedan coordinar sus actividades de forma más rápida.

Además, se logra, a través de estas reuniones, una definición más clara de los problemas, tareas y objetivos que se plantean. El intercambio de puntos de vista enriquece el diálogo y clarifica los distintos temas en agenda.

Paralelamente, el intercambio de información y el diálogo fluido entre las áreas interdepartamentales genera cohesión interna, sentido de pertenencia e identificación hacia los objetivos globales de la institución.

3.1.8.3 La comunicación transversal o diagonal

De acuerdo con García: “Es la que fluye entre las distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo; por ejemplo entre el director del área de recursos humanos y el jefe del servicio de formación (oblicua descendente), o entre el jefe del servicio de contabilidad y el director de comercial (oblicua ascendente)”. (1998: 73)

De esta manera, el encuentro de los miembros de las distintas áreas de la organización constituye una oportunidad para generar nuevas ideas y planes de mejora, a partir de sus propuestas creativas e innovadoras. En ese sentido, una de las funciones de la comunicación de tipo transversal es fomentar el trabajo en equipo, con el objetivo de incrementar la productividad.

Asimismo, para lograr ese objetivo es indispensable, según Villafañe, de que exista: “Una voluntad decidida de hacer flexibles los accesos a la información desde todos los estadios de la pirámide jerárquica de acuerdo a necesidades de conocimientos y operativas” . (2002)

La comunicación transversal es fundamental en las organizaciones, sin embargo, su implantación tiene una serie de limitaciones, tal como dice García:

La comunicación transversal tiene que superar una barrera particularmente difícil. Está constituida por el peso y la susceptibilidad del poder jerárquico, que no suele aceptar de buen grado, ni la injerencia de otras jerarquías sobre sus propios subordinados, ni la actitud de éstos cuando tratan de puentear su autoridad y competencia. (1998:73)

3.2 Público interno

El capital humano es un factor fundamental en las organizaciones. En ese sentido, es prioritario reconocer la importancia del público interno en el logro de los objetivos corporativos. Además, un paso previo, antes de generar comunicaciones con ellos, es necesario identificarlos y segmentarlos.

En ese sentido, Freijeiro dice:

Así los destinatarios objetivos de la comunicación interna son los empleados. Unos destinatarios con los que es necesario comprometerse para favorecer el establecimiento de vínculos entre ellos, para motivarlos,

hacer que se identifiquen con la empresa y, a la larga, retener su talento en un entorno empresarial cada vez más complejo y cambiante. (2011: 40)

De tal manera, los empleados constituyen parte fundamental del público interno con el cual hay que establecer comunicaciones efectivas, con la finalidad de motivarlos e implicarlos en un proyecto común.

No obstante, los empleados no son los únicos destinatarios de la comunicación interna, ya que comprende un público más vasto, tal como lo sostiene Brandolini:

Los recursos humanos son los principales destinatarios de las comunicaciones internas, aunque no son los únicos. También se pueden considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y a los proveedores que también forman parte del público interno, de una forma indirecta. (2009: 30)

Asimismo, una consideración que se debe que tomar en cuenta es que el público interno también puede ser público externo. Al respecto, afirma Brandolini:

Todo este conglomerado de personas que conforman el ámbito interno, también actúan fuera de la empresa. Es por eso que se pone en juicio cuánto de público externo hay en el público interno. Esto quiere decir que si bien se considera a los empleados como parte de una realidad interna - la de la empresa- una vez transcurrida la jornada laboral ellos desarrollan otras actividades por fuera: miran televisión, leen diarios, participan en los comicios, son consumidores, son vecinos de la empresa o activistas de organizaciones no gubernamentales. (2009: 30)

En ese sentido, es por ello que se cuestiona, tal como señala la autora, la separación y exclusión del público interno de lo externo, cuando en realidad se tratan de dos dimensiones interrelacionadas, por lo cual se le debe dar un tratamiento unitario y coherente.

Del mismo modo, Villafañe expresa:

El argumento anterior apunta un fenómeno cada vez más evidente, la práctica desaparición de las fronteras entre la comunicación externa e interna; lo que cuenta, en definitiva, es que la entidad proyecte tanto hacia fuera como hacia dentro una Imagen Positiva que, además de muchos otros requisitos, exige un tratamiento unitario. (2001: 244)

Por lo tanto, el público interno también puede ser externo. De esta manera, las comunicaciones deben ser consistentes, a partir de una coherencia entre lo que se comunica interna y externamente. Del mismo modo, Brandolini afirma:

Así, por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo. De esto se desprende un requisito fundamental, que es establecer una **comunicación coherente** en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida. (2009: 31)

Desde este punto de vista, uno de los aspectos relevantes que hay que considerar en una efectiva gestión de las comunicaciones internas es reconocer la importancia de lo que comunican los trabajadores hacia fuera. En ese sentido, se concluye que los empleados emergen como potenciales “voceros” de la organización.

Al respecto, Freijeiro sostiene:

Los empleados son una fuente de información que goza de una gran credibilidad en el exterior, lo que provoca que lo que digan pueda influir positiva o negativamente. Si la información que transmiten al exterior es positiva reforzará la estrategia de comunicación de la empresa, si la información que transmiten es negativa debilitará la imagen externa de la empresa. (36: 2011)

Esta dimensión de lo que comunican los empleados no solamente por medio de sus comentarios y opiniones, sino a través de sus comportamientos hacia el exterior, cobra mayor relevancia en la medida que tiene una gran incidencia en la imagen corporativa. En ocasiones su impacto es más fuerte que la propia publicidad institucional o una campaña de relaciones públicas.

Igualmente, Capriotti hace notar el impacto del comportamiento de los empleados hacia el exterior.

A nivel externo, influirá decisivamente en los demás públicos de la entidad, ya que para estos, los empleados “son” la organización, y los valores y creencias de los empleados “son” los valores y creencias de la organización, por lo cual el comportamiento de los empleados contribuirá, en gran medida, a la imagen corporativa que tengan los demás públicos sobre la entidad. (2009: 25)

Podemos señalar que una gestión adecuada y eficiente de las comunicaciones debe manifestarse en una comunicación coherente interna y externamente, y siendo conscientes del papel clave que juegan los empleados como potenciales “voceros” de su propia organización; que ostentan un nivel elevado de credibilidad hacia el exterior, y proyectan también la identidad corporativa.

Asimismo, para garantizar la efectividad de las comunicaciones con el público interno, la segmentación constituye una etapa importante para el establecimiento de relaciones con estos, en función a las diversas necesidades de los empleados, ya que si bien existen necesidades comunicativas sobre temas de interés general. Por otro lado, hay que entender la naturaleza diversa, y los intereses subyacentes de cada grupo que conforma el público interno.

En ese sentido, se trata de establecer comunicaciones consistentes y coherentes para cada grupo que conforma el público interno (empleados, familiares, accionistas, proveedores). De ahí la necesidad de establecer un perfil de cada uno de ellos, como parte de la estrategia de comunicación interna.

Por lo tanto, la segmentación permite dirigir y gestionar mejor los recursos cuando se implementan acciones de comunicación interna, en la medida en que se satisface eficientemente las necesidades reales de los distintos subgrupos que conforman el público interno.

3.3 La identidad corporativa

Es innegable la importancia que tiene la identidad corporativa en la actualidad. La literatura sobre el tema es extensa y existen claros ejemplos de organizaciones que en base a una adecuada y sólida gestión de su identidad han obtenido el reconocimiento por parte de sus diferentes públicos de interés. Estas instituciones gozan de gran credibilidad en el exterior y se desenvuelven eficientemente en sus respectivas actividades.

Sin embargo, en cuanto a su definición, no existe un concepto único y concluyente, ya que se constata en la literatura diversos planteamientos y enfoques sobre el tema.

En ese sentido, Capriotti sostiene: “A la hora de definir qué es la Identidad Corporativa hay una gran variedad de opiniones, como sucede con muchos otros de los conceptos relacionados con la comunicación en las organizaciones (Imagen, Reputación, Cultura, etc.), y la mayor parte de los autores desarrolla su propia definición”. (2009: 19)

Por lo tanto, esta falta de consenso, en cuanto a su conceptualización, ha originado la proliferación de definiciones y enfoques propuestos por diversos autores y especialistas. Muchos de estos planteamientos, en algunos casos, se contraponen.

Asimismo, a este problema, se suma la falta de diferenciación entre los conceptos de identidad e imagen corporativa, ya que muchos lo emplean de manera indistinta como si fueran términos análogos, cuando en realidad existen diferencias, lo que crea confusión. (Pintado Blanco y Sánchez Herrera, 2013: 20)

Al hacer una revisión de los primeros estudios de la identidad corporativa, se puede constatar que inicialmente tuvo un enfoque basado en el diseño. La identidad era sinónimo de logotipo, estilo corporativo y formas simbólicas empleadas por la organización. Sin embargo, el concepto en la actualidad -a la luz de nuevos aportes y teorías sobre identidad corporativa-, se ha extendido y alude a la forma o manera en que una organización se presenta ante sus públicos mediante el empleo de símbolos, comunicación y comportamientos. (Van Riel, 1998: 29)

En la literatura actual sobre la identidad corporativa prevalecen dos enfoques. El enfoque del diseño equipara a la identidad con los símbolos, elementos gráficos, logotipos, etc. Sin embargo, este enfoque en la actualidad se halla respaldado por una minoría. El enfoque organizacional, en cambio, es la perspectiva que cuenta con una mayor aceptación en el ámbito académico y profesional. En ese sentido, los rasgos distintivos de una organización no se circunscriben a elementos gráficos, sino emergen otros aspectos como las creencias, valores y atributos como rasgos diferenciadores. (Capriotti, 2009: 20-21)

En ese sentido, la concepción que se tenía en el pasado acerca de la identidad era muy limitada, ya que se privilegiaba los aspectos visuales y se infravaloraba

otros elementos claves, que también contribuyen en la configuración de la identidad, como es el caso de la conducta corporativa.

Ahora bien, una definición sobre el concepto de identidad corporativa (desde esta perspectiva integral) lo hace Capriotti “Así, podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”. (2009: 21)

Por su parte, Jiménez dice: “La identidad corporativa es el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, de actuar y de relacionarse”. (2007: 21)

Por ello, de ambas definiciones se desprende que la identidad corporativa es un conjunto de características, atributos y aspectos que definen a una organización; vendría a ser como la personalidad de la misma.

Al respecto, Cervera indica: “Y la identidad contempla el ser y el hacer de la compañía, de forma que la identidad es lo que la empresa es y quiere transmitir. Lo que una empresa quiere comunicar de sí misma: sus productos o servicios, valores, creencias, filosofía, etc.” (2008: 109)

En ese sentido, la identidad corporativa es un factor crucial en la configuración y establecimiento de la marca corporativa. Ya que *lo que la empresa es* incidirá en los modos de pensar, de relacionarse, comunicarse y comportarse con todos sus públicos; así como la manera en que es percibida. (Jiménez, 2007: 21)

De igual modo, en el ámbito público (gobiernos locales), la identidad corporativa estaría determinada por las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre ella. Es decir, la manera en que se autoidentifica a partir de atributos, características y valores compartidos de la institución.

Igualmente, Asensio sostiene: “*La identidad corporativa municipal* es el modo en el que los sujetos o grupos con responsabilidad dentro de la propia administración local entienden o perciben su organización, es decir el

ayuntamiento. Se trata de una interpretación interna, que se hace desde el seno de la propia corporación local”. (2008: 111)

Desde este punto de vista, la identidad corporativa municipal no es lo que la ciudadanía percibe de ella (imagen corporativa), sino es lo que sus miembros internos perciben que son.

Finalmente, la ventaja competitiva que puede proporcionar la construcción de una sólida identidad corporativa está en función de la capacidad de la misma en diferenciarla de las demás organizaciones, tal como lo sostiene Aaker, autoridad mundial en el campo de la gestión de marcas (Branding), quien dice: “El desafío, por lo tanto, para todas las marcas es crear una identidad clara y distintiva que encaje e impacte en los clientes y que la diferencie de las demás”. (2006:12)

3.3.1 Manifestaciones de la identidad corporativa

La identidad corporativa es definida por algunos autores como la totalidad de las formas en que se presenta la organización, a través, de tres elementos claves: los símbolos, la comunicación y la conducta corporativa.

Asimismo, cada vez más la conducta corporativa es resaltada en la literatura como el medio de expresión más importante para la construcción de la identidad corporativa. Porque en última instancia, los distintos públicos de interés (stakeholder) catalogan a la institución a través de las acciones que ésta realiza. (Van Riel, 1998: 34)

Para Capriotti existen dos grandes manifestaciones o formas de comunicación de la identidad corporativa: la comunicación corporativa y la conducta corporativa. Esta última es importante, ya que el contacto directo de los diferentes públicos con la organización, influirá en mayor medida en la configuración de la imagen que estos tengan de la institución. Por ello, debe ser considerado como un canal de comunicación relevante. (2009: 28)

En ese sentido, el desafío de las organizaciones se circunscribe en lograr una sólida gestión de la identidad corporativa, para lo cual se requiere una perspectiva global y sistémica sobre el tema (evaluando de manera minuciosa cada aspecto o dimensión clave que representa la identidad).

3.3.2 Elementos o componentes de la identidad corporativa

Si bien es cierto que existen varios elementos que conforman la identidad corporativa de una organización, algunos autores señalan dos componentes fundamentales: la dimensión visual y la cultural.

La dimensión física y cultural son los elementos constitutivos e inseparables de la identidad corporativa y sobre la base de ella, permite diferenciar a la organización de otras. Los rasgos físicos contemplan los elementos visuales que se encuentran asociados a la organización y que son fundamentales, en primer término, para la identificación entre sus miembros, y en segundo lugar, como elemento diferenciador frente a las demás organizaciones. La identidad física comprendería todas las formas simbólicas de expresión (nombre de la empresa, logotipo, colores, diseño, etc. (Jiménez, 2007: 22)

Sin embargo, en el campo teórico la dimensión cultural de la identidad corporativa está cobrando mayor relevancia. Al respecto, Capriotti indica que en la literatura actual la opinión mayoritaria de autores distingue dos componentes fundamentales de la identidad corporativa: la cultura corporativa y la filosofía corporativa. (2009: 23)

3.4 Cultura corporativa

Según Schein, antiguo profesor del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) y uno de los fundadores del campo de la psicología de las organizaciones, define a la cultura organizacional en los siguientes términos:

Un conjunto de *presunciones básicas*- inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (...) las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Schein citado por (Villafañe 2002: 143)

Capriotti, en ese sentido, señala:

Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad. (2009: 24)

Asimismo, a pesar de las múltiples definiciones que existen sobre la cultura corporativa, existe consenso en definirla como un sistema de significados y valores compartidos por los miembros de la organización. (Robbins, 2004:525)

De esta manera, la cultura corporativa estaría conformada por los valores, creencias y supuestos compartidos que establecen el marco y las pautas de comportamiento de los miembros de la organización.

En ese sentido, Robbins indica que, en función de las investigaciones sobre cultura organizacional, se pueden extraer siete características básicas, que en su conjunto, permite captar la esencia de la cultura organizacional. Para ello, el autor cita a O'Reilly, Chatman y Caldwell.

1. Innovación y correr riesgos. Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Minuciosidad. Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
4. Orientación a las personas. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados de los integrantes de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
6. Agresividad. Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer. (Robbins, 2004: 525)

Finalmente, se debe aclarar que la cultura organizacional involucra la percepción que tienen los empleados de las características de ella. Esto quiere decir, que el concepto cultura es descriptivo, lo cual implica diferenciarla del concepto de satisfacción laboral que denota la valoración que hacen los miembros sobre su entorno laboral. (Robbins, 2004:525)

3.4.1 Importancia de la cultura corporativa

Robbins sostiene:

El papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. A medida que las organizaciones ensanchan los tramos de control, achatan las estructuras, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los *significados compartidos* que proporciona una cultura fuerte garantiza que todos apunten a la misma dirección (2004:528)

Su importancia radica en que puede constituirse en una fuente de ventaja competitiva para una organización, para ello, se requiere, en primer lugar, que la cultura se encuentre alineada con la estrategia y visión institucional. Y, en segundo lugar, que esté orientada a un óptimo desempeño.

En este último punto, Sartain señala: “las mejores organizaciones reconocen la importancia de lograr y sostener una cultura de alto desempeño como ventaja competitiva” (2006: 68)

En un mundo caracterizado por la velocidad de los cambios y de alta competencia, las organizaciones requieren establecer ventajas competitivas sostenibles. En ese sentido, la cultura puede constituirse en un valor diferencial para las instituciones, como dice Gasalla: “Los ciclos de vida de productos, procesos, tecnología, cada vez son más cortos, y, por tanto, es difícil que representen en todo momento *el diferencial*. Solo las personas y la cultura pueden representar la identidad diferencial que se busca en un entorno altamente competitivo”. (2009: 53)

Desde esta perspectiva, son los líderes los que tienen una importancia fundamental de establecer una sólida cultura corporativa. Al respecto, Morcillo, a partir de Schein, señala:

La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de una misma moneda que no pueden ser atendidas por separado. De hecho, existe la posibilidad -poca considerada en la investigación sobre el liderazgo-, de que lo único realmente importante que hacen los **líderes** son la **creación y conducción de la cultura** y que el único talento de los líderes está dado por su habilidad para trabajar con la cultura. (Morcillo, 2007: 51)

Ahora bien, si un buen liderazgo es fundamental en la construcción de una cultura corporativa orientada a resultados, es imperativo que los líderes no solo se circunscriban a declarar una visión y misión institucional, sino, lo más importante, que lo demuestren con acciones y prácticas constantes, guiadas por tal visión.

En ese sentido, Gasalla indica: “Pero el más eficiente y eficaz de los mensajes del líder es su ejemplo, su propia vida. Cuando se le preguntó a Gandhi cuál era su mensaje respondió: *Mi vida es mi mensaje*”. (Gasalla, 2009: 149)

Al respecto, Sartain dice: “Para poner en marcha una transformación genuina, la estructura y cada uno de los sistemas y procesos deben alinearse con la cultura deseada. Más aún, todos los líderes tienen que adoptar nuevas actitudes y realizar sus actividades de manera nueva y diferente. (2006: 68)

Construir una cultura fuerte implica que los miembros institucionales compartan una serie de valores centrales que encaucen las acciones y comportamientos de estos a la consecución de metas y objetivos fijados por la organización. Mientras más arraigados estén esos valores en una organización, mayor incidencia tendrán en el comportamiento de los trabajadores, ya que constituirán un marco de referencia para su actuación.

De ahí la importancia de gestionar la cultura, definiendo unos valores centrales para la institución y, sobre todo, tratar de actuar en consonancia con ellos. Para lo cual se requiere la participación de los líderes y la colaboración de cada uno de los miembros en todo el proceso.

Por lo tanto, el objetivo es internalizar esos valores como dice Sartain: “Para que cada colaborador se convierta en *guardián de la cultura*”. (2006: 68)

Asimismo, Robbins señala: “Una cultura organizacional fuerte aumenta la congruencia de las conductas. En este sentido, debemos reconocer que una cultura fuerte puede fungir como sustituto de la formalización. (2004:527)

Además, similar postura es la de Collins, quien dice: “todas las compañías tienen una cultura y algunas tienen disciplina; pero pocos tienen una **cultura de disciplina**. Cuando se tiene gente disciplinada no se necesita jerarquía. Cuando tiene pensamiento disciplinado no se necesita burocracia. Cuando se tiene acción disciplinada no se necesitan controles excesivos. (2002:20)

Por consiguiente, una cultura con valores compartidos por los miembros de la organización es un mecanismo poderoso que guía y orienta las acciones de los trabajadores hacia una misma dirección u objetivo. En ese sentido, la tarea de los líderes consiste en alinear esos comportamientos con la estrategia y la visión corporativa.

Asimismo, la labor del líder es dotar de significado el trabajo de los miembros de la organización, encauzar los esfuerzos de todos en el logro de un propósito y finalidad trascendente.

Finalmente, en última instancia la función del liderazgo, señala Welch: “consiste en ayudar a otros a crecer y tener éxito”. (2005:377)

3.4.2 Niveles de la cultura corporativa

De acuerdo con Schein, la cultura organizacional tiene tres niveles:

a. Artefactos:

Constituirían los aspectos visibles de la cultura organizacional. Es todo aquello que puede percibirse a través de los sentidos.

Al respecto, Fischman enumera una serie de artefactos: “Algunos artefactos en la empresa son: arquitectura, diseño, estilo, lenguaje, rituales, símbolos, historias, formas de relacionarse con la autoridad, formas de tomar decisiones, formas de resolver el conflicto y la forma en que te enteras de lo que pasa”. (Fischman, 2009:28)

En ese sentido, la cultura corporativa se transmite de varias formas a los miembros de la organización, a través de rituales, símbolos, lenguaje, etc. Es decir, en poderosos artefactos transmisores de cultura.

También, cabe indicar que se debe tener mucho cuidado con el uso de los artefactos; si se emplea de manera eficiente, el artefacto debe reforzar la cultura que se pretende establecer. De lo contrario, podría emitir señales opuestas a la cultura que se requiere estatuir. (Fischman, 2009:29)

b. Valores:

Constituyen el segundo nivel de la cultura organizacional. Se las define como ideales de conducta a las que aspiran los miembros de la organización, o como lineamientos que guían y orientan los actos de las personas

Por su parte, Fischman sostiene: “Es decir, los valores verdaderamente aprendidos y vivenciados en la organización son resúmenes de un conjunto de creencias, haciéndose más fácil aprender a transmitirlos”. (2009: 52)

En el ámbito público, Dibós sostiene: “Los valores representan las convicciones de los empleados encargados de dirigir la entidad hacia el éxito. Asimismo, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal que regulan la vida de una organización. Con los valores se define la personalidad de la institución”. (BPG, 2011:86)

De esta manera, los valores no son un conjunto de enunciados proclamados al azar, si no deben representar las convicciones y creencias profundas de la organización. Es decir, son auténticos imperativos que guían la actuación de los miembros institucionales. Además, para reforzar y fomentar los valores es necesario la existencia de experiencias concretas, donde los valores se pongan en práctica. La vinculación entre los valores y las prácticas organizacionales es el mejor modo de lograr que se internalicen esos principios. En ese sentido, la alineación es fundamental para lograr tal propósito.

Asimismo, Collins señala la importancia de la alineación entre valores, objetivos y prácticas corporativas. De acuerdo con este autor la creación de la alineación es un proceso de dos partes. En el primero, se trata de identificar la

inconsistencia entre los valores y las prácticas organizacionales. Muchas veces se proclaman valores y principios que no tienen correlato con los hábitos y acciones que se realizan. Para agravar el problema, muchas de estas prácticas y comportamientos de la organización se hallan más institucionalizados que los propios valores, lo cual representa un gran desafío para los líderes al tratar de encontrar una solución. Para ello, se requiere de la colaboración de los miembros a fin de identificar estos desajustes entre valores y prácticas. (Collins, 2000)

La segunda etapa consiste en vincular los valores y los comportamientos. En ese sentido, si un valor central es la orientación al cliente, se deben crear mecanismos que propicien tal valor. Por ejemplo, una bonificación extra de compensación a la mejor propuesta de servicio hecha por los colaboradores.

También, otro ejemplo de vincular valores y acciones es el caso de la empresa 3M, que no se conformaba con enunciar hacia fuera sus valores centrales: iniciativa individual y la innovación, como sostiene Collins:“(…) les permitió a los investigadores dedicar el 15 por ciento de su tiempo a cualquier proyecto de su gusto; creó un fondo interno de capital de especulación e instituyó la regla de que el 25 por ciento de las ventas anuales de cada división debía provenir de productos introducidos en los cinco años precedentes”. (Collins, 95: 105)

Finalmente, Kotler expresa: “En el marketing 3.0 el elemento fundamental de la cultura corporativa es la integridad: se trata de vincular los valores compartidos a los comportamientos comunes de los empleados. (...)Transmitir los valores a los empleados es tan importante como trasladar la misión a los consumidores. (Kotler *et al.* 2013: 106)

c. Supuestos básicos

Es el tercer nivel de la cultura organizacional. De acuerdo con Fischman: “Los supuestos son creencias que las personas en la organización dan por hechos, asumen que son correctos y válidos. Algunas veces los supuestos tienen base en la realidad, es decir, efectivamente describen cómo son las cosas en la empresa. (2009:54)

Por su parte, Capriotti sostiene: “Las creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes

aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas”. (2009:24)

3.5 Filosofía corporativa

De acuerdo con Capriotti, la *Filosofía Corporativa* es:

La concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “*principios básicos*” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados. (2009:25)

Asimismo, la filosofía corporativa está conformada por tres elementos:

a) Misión corporativa

La misión alude a lo que la organización hace, y describe sus actividades y objetivos fundamentales en relación a sus públicos meta. En síntesis, constituirá la declaración o manifestación de su *razón de ser*.

Además, en el ámbito público, la declaración de una misión también es relevante tal como afirma Dibós en el libro *buenas prácticas en gestión pública*: “Una misión, técnicamente hablando, debe contener: al ciudadano objetivo, los servicios que ofrece la entidad, las herramientas que utiliza para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, así como el interés primordial dentro de sus quehaceres. (2011:85)

En ese sentido, la declaración de una misión corporativa es fundamental, ya que explicita y clarifica el propósito de la organización. No obstante, esto no solo debe quedar en una simple declaración de intenciones, sino se debe involucrar a todos los colaboradores en el cumplimiento de tal misión.

Desde este punto de vista, Dibós sostiene: “Pero el trabajo no termina con la definición de la misión de todos sus elementos. Se trata, también, de vivirla

colectivamente, de tomar decisiones -teniéndola como referencia diaria- y de incluir en el propósito a toda la entidad” (BPG, 2011:85)

Finalmente, es labor de los líderes y gestores asumir la responsabilidad de establecer un propósito o misión institucional, tal como lo sostiene Welch: “En realidad, una misión es el momento determinante en el liderazgo de una empresa. Es la verdadera prueba de su razón de ser”. (Welch, 2005:29)

b) Visión corporativa

La visión corporativa suele definirse como la expresión del ideal de la organización. Como la situación que se desea alcanzar en el largo plazo. Desde este punto de vista, Capriotti señala: “La *Visión Corporativa* es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “a dónde quiere llegar”. Es la “ambición” de la organización, su reto particular”. (2009: 26)

Asimismo, Dibós indica: “De manera análoga a la misión, la visión no debe quedar solo en el proceso que le dio origen, o en el impreso que contiene su descripción, sino que debe ser parte del continuo y permanente accionar del personal de la entidad”. (Dibós, 2011:86)

c). Valores corporativos

Al respecto Capriotti señala:

Los *Valores Centrales Corporativos* representan el “cómo hace” la organización sus negocios. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma). (2009: 26)

En ese sentido, es útil la definición propuesta por Collins: “Son los principios esenciales y permanentes de la organización, que no se pueden comprometer por ganancias financieras o ventajas del momento” (95: 89)

De acuerdo con el autor, los valores centrales emanan internamente y son elementos perdurables, independientes de las tendencias. Constituyen un núcleo central inmodificable. Estos valores forman parte de la ideología central de la organización. (Collins, 95: 91)

Asimismo, hay que entender que estos valores corporativos representan la esencia de la organización. Estos lineamientos nacen de convicciones profundas de los líderes y fundadores que intentan estatuirlos en sus organizaciones.

3.6 Imagen corporativa

Comúnmente se ha definido a la imagen como resultado de la suma de la identidad con la comunicación. Si bien este concepto es útil como una aproximación al estudio, lo cierto es que la imagen constituye un recurso intangible invaluable para las organizaciones.

Para Pintado y Sánchez, la imagen corporativa vendría a ser: “Una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”. (2013: 18)

También, en esa dirección apunta Brandolini, quien dice: “La imagen es el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir, a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos. (2009: 16)

En ese sentido, la imagen corporativa sería la representación mental que se forman los públicos sobre la organización, a partir de una serie de señales que emite una institución hacia el exterior (su identidad). Estas señales que se proyectan y que van configurando la imagen que se forman las personas, son de distinta naturaleza: comunicación escrita, logotipos, infraestructura, lenguaje, comportamientos de los empleados, en definitiva por una serie de factores diversos.

Por ello, una gestión de la imagen implica considerar una serie de atributos que tengan incidencia sobre ella, con la finalidad de establecer una imagen sólida, coherente y positiva.

Asimismo, señalar que cada imagen que se formen las personas puede variar. En ese sentido, Pintado y Sánchez afirman: “Además, esa representación mental la conformada individuo, y por tanto, la imagen que una persona tenga de una empresa (...) puede ser totalmente diferente a la que tenga otra”. (2013: 18)

Además hay que indicar que los comportamientos de la organización tienen un fuerte impacto en la imagen que se formen los públicos. De ahí la necesidad de establecer la coherencia entre lo que se dice y las acciones de los miembros de la organización, ya que esas contradicciones dañan la imagen corporativa.

De esta manera, para alcanzar una imagen corporativa sólida se requiere como paso previo tener una coherencia a nivel interno y externo; lo cual implica que lo que se transmite hacia fuera debe ser el reflejo de su realidad institucional, de sus prácticas y comportamientos habituales que tienen los miembros de la organización.

Finalmente, mantener una imagen positiva demanda esfuerzos constantes y no solo consiste en prácticas puntuales, tal como sostiene Capriotti: “... la formación de la imagen es un proceso lento de interpretación acumulativa de información, que no es una simple suma de las informaciones, sino un proceso de simbiosis entre diferentes tipos y matices de información. (2009: 117)

3.7 Comunicación corporativa

Capriotti define a la comunicación corporativa de la siguiente manera:

“El sistema global de comunicación entre una organización y sus diversos públicos. Este “sistema global de comunicación” no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos (...)” (2009: 39)

De acuerdo con este planteamiento, la comunicación corporativa es vista como un fenómeno mucho más vasto, complejo y holístico, ya que considera múltiples relaciones que la institución establece con sus públicos, oponiéndose a un

enfoque más limitado que considera a la comunicación corporativa como publicidad o RRPP.

De esta perspectiva, hay que considerar muchos factores como la conducta corporativa que tiene una fuerte incidencia en la configuración de la imagen que se forman los públicos.

CAPÍTULO 4

MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes de la investigación

4.1.1 Antecedentes nacionales

En relación a las variables de investigación: comunicación interna e identidad corporativa se han efectuado en nuestro medio algunos estudios. A continuación se describirán los más relevantes.

Roca, G (2012) realizó el estudio correlacional- descriptivo sobre la “La relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga”. La muestra estuvo conformada por estudiantes y docentes de dicha universidad. Asimismo, las conclusiones del estudio indican que existe una relación significativa entre la comunicación interna y la cultura organizacional. Además, un porcentaje elevado de docentes percibió un clima organizacional negativo. Por último, más de la mitad de los docentes calificó a la cultura corporativa como desfavorable y a la comunicación interna como ineficaz en la universidad de Huamanga.

Villugas, J (2007) realizó el estudio descriptivo y de diseño transversal sobre la “Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la Municipalidad Distrital de Santa Anita”. La muestra estuvo conformada por 188 trabajadores (administrativos y de campo); el instrumento que se aplicó fue una escala de Likert. Las conclusiones del estudio indican que existe una relación entre la comunicación de la identidad y el comportamiento de los empleados. Por ejemplo, el trabajo evidenció a nivel teórico que los valores compartidos y la comunicación de los mismos por medio de programas de identidad contribuyen a la integración de los miembros de la organización. No obstante, el estudio reveló, también, que las estrategias de comunicación empleada por el municipio en la difusión de los componentes de la identidad corporativa, no eran

adecuadas, por lo cual muchos encuestados no entendían claramente el significado de los elementos de la identidad. Asimismo, la investigación demostró la existencia de bajos niveles de identificación institucional por parte de los miembros de la Municipalidad.

Baca; Laos y Ríos (2007) realizaron el estudio “Evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro”. Las conclusiones del trabajo indican la existencia de desmotivación por parte de los miembros institucionales, ya que consideran que sus jefes y superiores no dan reconocimiento ni valoran el trabajo que los empleados realizan. Asimismo, la investigación pone en evidencia que los trabajadores de la Municipalidad de San Isidro consideran muy importante algunos valores clave como el compromiso, la confianza y la innovación para desempeñarse apropiadamente y ofrecer un buen servicio. Además, se concluyó que en el municipio prevalece un estilo burocrático y una estructura vertical que origina lentitud en la toma de decisiones y costos en papeleo.

4.1.2 Antecedentes internacionales

Fernández (2007) realizó el estudio *La gestión de la nueva comunicación interna*, análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. En la investigación se emplearon tres tipos de análisis: el cuantitativo (revisión de portadas web), el cualitativo (entrevistas a gestores de la comunicación interna) y el análisis documental de campo (evaluación de los medios y soportes de comunicación interna). Las conclusiones del trabajo de investigación indican que la comunicación interna es un instrumento básico para la gestión institucional, y que su adecuado manejo puede contribuir en el logro de metas y objetivos corporativos y a una dirección más eficiente de la organización. Por ello, el estudio patentiza y resalta la influencia de la comunicación interna en la construcción de una sólida cultura corporativa. En ese sentido, el trabajo establece que entre las variables comunicación y cultura existe una relación recíproca. Asimismo, se señala que las tecnologías de la información y

comunicación constituyen un cambio sustancial en la forma de entender la comunicación interna en las organizaciones por su influencia sobre la cultura corporativa.

4.2 Bases teóricas

Se utiliza como base de nuestro trabajo de investigación toda teoría que vincula la comunicación interna con la identidad corporativa, por ello adoptamos el enfoque teórico de Rodríguez, quien plantea:

Cultura y comunicación están, entonces, estrechamente relacionados, por un lado porque la cultura es en sí una serie de significados compartidos, y por otro porque es necesario un esfuerzo grande de la organización, que implica el uso de canales de todo tipo (empezando por los no verbales) para comprometer a la gente con los valores establecidos como deseables. (2008: 230)

De igual manera, en la presente investigación se adopta la definición de comunicación propuesta por Brandolini en el libro *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa*: “Como el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad, que comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción” (Brandolini *et al*, 2009).

Asimismo, se adopta el planteamiento de que la comunicación interna es una herramienta de gestión estratégica con marcada incidencia en la productividad organizacional. Y que el principal objetivo de la comunicación interna es la de reforzar la cultura corporativa.

En ese sentido, se pone énfasis en planificar las comunicaciones internas como requisito indispensable para lograr una adecuada gestión de la CI. Para ello, en la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna se establecen varias fases en su diseño: prediagnóstico, diagnóstico, planificación, ejecución y supervisión.

Se *cuestiona* la división ficticia entre público interno y publico externo, en la medida de que los miembros de la organización al acabar su jornada de trabajo,

cumplen otros roles, y en la práctica pueden ser públicos externos. De ahí la necesidad de establecer comunicaciones coherentes a nivel interno y externo.

Villafañe (2002), en su libro *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*, propone un enfoque estratégico. Así, se conceptúa a la comunicación interna como un proceso indisoluble a la gestión corporativa; de esta manera, al constituirse en soporte del *management*, debe generar las condiciones necesarias para lograr los objetivos institucionales.

También se propone que al ser la comunicación interna transversal y recubrir todas las áreas de la organización, su gestión debe ser adscrita preferentemente a la dirección de comunicación, ya que este departamento es el único que tiene una representación global de la entidad, de ahí su conveniencia.

En el libro de Ariza Montes (*Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*, 2004) se establece dos enfoques o dimensiones de la comunicación interna, que es útil en la medida en que proporciona una mayor claridad sobre el tema. La primera dimensión: comunicación operativa, aborda aspectos relacionados al trabajo y las múltiples relaciones que se establecen entre los subordinados y la dirección (comunicación ascendente y descendente) y las relaciones entre el personal del mismo nivel jerárquico (comunicación horizontal)

La segunda dimensión: la comunicación corporativa, constituirían los mensajes orientados a reforzar los valores institucionales. Sin embargo, para los fines del presente trabajo, se referirá en adelante como comunicación estratégica, ya que el concepto comunicación corporativa, de acuerdo a la vasta literatura sobre el tema, alude preferentemente a la comunicación externa.

Asimismo, se señala también la importancia de establecer una adecuada política de comunicación para gestionar adecuadamente la comunicación interna, y para ello se requiere el compromiso explícito de la dirección.

Fernández Beltrán (2007), en su Tesis Doctoral *La gestión de la nueva comunicación interna* plantea que una de las funciones centrales de la comunicación interna es la de reforzar la cultura de la organización.

El libro de Joan Elías y José Mascaray (*La intracomunicación, más allá de la comunicación interna, 2002*) proporciona un enfoque novedoso en el tema. Por ejemplo, se señala la necesidad de cambiar la concepción tradicional de la comunicación como un fenómeno mediológico. Por ejemplo, los tipos de comunicación ascendente, descendente y vertical quedan obsoletas para los autores, en la medida de que conceptúan a las organizaciones como una red entrelazada de relaciones.

Sara Freijeiro (2011), en su libro *Técnicas de comunicación, la comunicación en la empresa*, destaca que la comunicación interna tiene una incidencia en la identidad corporativa, al ser una función que refuerza los valores institucionales.

Asimismo, se señala la importancia del público interno en la configuración de la imagen que se generen los públicos externos. En ese sentido, plantea que si lo que comunican los empleados es positivo, reforzará la estrategia de comunicación; de lo contrario, debilitará la imagen.

En relación a la identidad corporativa, se adoptan los planteamientos de Paul Capriotti (2009), expuestos en su libro *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*, quien define a la identidad como el conjunto de rasgos distintivos y diferenciadores con los cuales una organización se autoidentifica y se autodiferencia de las demás.

Tal como indica David Aaker (autoridad mundial en marcas corporativas) y su colega E. Joachimsthaler en su libro *Liderazgo de marca* (2006), “la principal función de la identidad de marca es crear una identidad clara y distintiva que encaje e impacte a los clientes y que la diferencie de las demás”.

Asimismo, Capriotti propone que la identidad corporativa consta de dos factores fundamentales: la filosofía corporativa y la cultura corporativa. La filosofía corporativa es la concepción global establecida por la cúpula directiva, y se conforma por tres componentes básicos: la misión corporativa, la visión corporativa y los valores corporativos.

De igual modo, en relación a la cultura corporativa, Capriotti afirma: “El conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las

que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos”. (2009: 24)

Además, hay que precisar que estos tres elementos que conforman la cultura corporativa (creencias, valores y pautas de conducta) lo establece Capriotti a partir de Edgar Schein.

Asimismo, para el análisis de la cultura organizacional se adopta el planteamiento de O'Reilly, Chatman y Caldwell, citado en el libro de Robbins. De acuerdo con este autor una de las herramientas más utilizadas en el análisis de la cultura organizacional es mediante el estudio de siete dimensiones o características que en su conjunto captan la esencia de ésta.

CAPITULO 5

ESTUDIO DEL CASO

5.1 Creación de la Municipalidad Distrital de la Perla

La Perla es uno de los seis distritos que conforman la Provincia Constitucional del Callao. Limita al Norte con el distrito de Bellavista, al Este con el distrito de San Miguel, al Sur con el Océano Pacífico y al Oeste con el Cercado del Callao. (Ver mapa).

La Perla como distrito de la Provincia Constitucional del Callao, fue creada el 22 de Octubre de 1964, durante el primer gobierno constitucional de Fernando Belaunde Terry, mediante la Ley N° 15185; sin embargo, por problemas administrativos, fue reconocida oficialmente el 04 de Noviembre del mismo año.

El Primer alcalde de la Perla fue Mario Alegría, quien durante su gestión organizó el municipio. El actual alcalde es el Dr. Pedro López Barrios quien ostenta este cargo por tercera vez consecutiva. Su último periodo de gobierno (2011-2014)

Asimismo, indicar que el nuevo palacio municipal fue construido en el 2005, durante la gestión del Alcalde Pedro López.



(Plan de Desarrollo Institucional, 2014-2015:6)

5.2 Marco legal y organización municipal

La Municipalidad Distrital de la Perla es un órgano de gobierno local que goza de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia y se orienta a promover el desarrollo de su comunidad de acuerdo a los lineamientos generales del Gobierno Central. Se rige por la Constitución Política del Perú de 1993 y de regímenes especiales tales como la Ley Orgánica de Municipalidades 27972, Texto Único de Procedimientos Administrativos 27444, Ley Marco de Administración Financiera del Sector Público 28112, Ley de Contrataciones del Estado 26850, Ley del Presupuesto del Sector Público. (Constitución Política del Perú, 2012: 128)

5.3 Documentos normativos

a) Manual de Organización y Funciones

Documento normativo de gestión institucional que describe las funciones específicas, responsabilidades, autoridad y requisitos mínimos a nivel de cargo o puesto de trabajo.

b) Reglamento de Organización y Funciones

Es un instrumento normativo de gestión municipal donde se establece la finalidad, competencia, facultades, atribuciones, objetivos, estructura orgánica.

5.4 Políticas

Al hacer una revisión de las políticas de la municipalidad, destacan dos políticas fundamentales en su gestión, explicitadas en su PDI:

“Optimizar los sistemas operativos de la Municipalidad a fin de mejorar y ampliar la atención de los servicios locales, propendiendo a ser considerado como uno de los distritos de mayor avance a nivel nacional”. (2012-2013)

Esta política se ve reflejada en la realidad institucional, al verificar que de acuerdo al RankinCAD, la municipalidad de la Perla ocupa un tercer puesto entre todos los municipios de Lima y Callao, en relación al menor tiempo en que un ciudadano gestiona un trámite. Lo cual es un indicador positivo en un factor de su sistema de gestión interna. La segunda política relevante es la siguiente:

“Mejorar la cultura organizacional de los trabajadores de la Municipalidad a fin de involucrarlos en el cumplimiento de los objetivos institucionales, en la medida de que ellos están directamente relacionados con la generación de valor para las operaciones de desarrollo local y adecuada prestación de servicios a la comunidad”. (PDI, 2012-2013)

Con respecto a esta política en la municipalidad, se pudo evidenciar que efectivamente se desarrollan algunas acciones y actividades dirigidas a reforzar los valores institucionales. Por ejemplo, un rasgo peculiar de su cultura organizacional es establecer comunicaciones directas y fluidas con los vecinos. Por ello, en la municipalidad no se ponen obstáculos ni barreras de carácter burocrático para que el ciudadano converse con una autoridad o funcionario edil, ya que este es un valor central de su cultura corporativa: *Atender al ciudadano de manera directa y oportuna.*

En ese sentido, para cimentar esos principios se capacita al personal, y se les comunica lo importante de brindar un servicio adecuado a la ciudadanía. Más aun, el alcalde, mediante su comportamiento de apertura y diálogo abierto, refuerza tales principios.

5.5 Relación con las organizaciones sociales

El Distrito cuenta con 81 juntas vecinales de diversos sectores, debidamente registradas y distribuidas en 09 zonas.

El Programa del Vaso de Leche, tiene registrado y acreditados a 52 Comités del PVL, que atienden a 3,742 Beneficiarios, incluyendo a personas con TBC, madres gestantes-lactantes, discapacitados y casos sociales.

En el Distrito funcionan 07 comedores populares, siendo factible el proceso de transferencia a la Municipalidad, dentro del marco de Transferencias de Funciones, Programas, Proyectos y Fondos a los Gobiernos Locales, contemplados en la Ley de Descentralización y un comedor municipal atendido con recursos propios, que beneficia a un promedio de 150 personas de muy bajos recursos. (PDI, 2012-2013)

5.6 Públicos de la Municipalidad Distrital de la Perla

a) Públicos internos

Alcalde, regidores del municipio, gerentes y sub gerentes de diferentes áreas, jefes de las divisiones, personal administrativo, personal de campo.

Alcalde: Pedro López Barrios. Es el encargado de la dirección ejecutiva de la municipalidad, con capacidad para llevar a cabo y desarrollar las orientaciones políticas expresadas en el plan de gobierno, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población.

Regidores: La Municipalidad Distrital de la Perla tiene nueve regidores, quienes trabajan por el desarrollo del distrito conformando diferentes comisiones.

Gerentes de las siguientes áreas: Administración, Desarrollo Social, Servicios comunales, RRPP, Desarrollo Urbano, Sanidad, Promoción e inversiones, etc.

Sub gerentes de las divisiones: Todas las divisiones tienen contacto con el público externo.

Personal administrativo: Trabajadores que laboran en el interior de la municipalidad: profesionales, personal de apoyo, técnicos, auxiliares, etc.

Personal de campo: Conformado por los trabajadores de limpieza pública, parques y jardines, serenazgo y policía municipal.

En la tabla siguiente se muestra el total de trabajadores de la municipalidad

TABLA 5. PERSONAL ACTIVO

NIVEL	CANTIDAD	%
Funcionarios	43	7.22
Profesionales	03	0.50
Técnicos	18	3.03
Auxiliares	21	3.53
Obreros	83	13.96
Contratados – CAS	427	71.76
TOTAL	595	100.00

Fuente: Plan de Desarrollo Institucional, 2012-2013

b). Públicos externos

Proveedores, organizaciones vecinales, públicos de los diferentes servicios que brindan la municipalidad, la competencia, otros municipios, organizaciones que trabajan en conjunto con el municipio, intermediarios, opinión pública y medios de comunicación.

5.7 Gestión actual

La gestión actual constituye el tercer periodo de gobierno consecutivo por parte del Dr. Pedro López Barrios.

De acuerdo al rankinCAD 2013, publicado por la organización Ciudadanos al Día, la Municipalidad de la Perla ocupa el tercer puesto en relación al menor tiempo en que los ciudadanos gestionan un trámite, en comparación con otros municipios.

Además, cabe señalar, también, que en ediciones anteriores del rankinCAD el municipio estuvo en las primeras posiciones. (Ver anexo)

Asimismo, con respecto a los Factores de Desarrollo Institucional, es importante destacar que la gestión resalta a la identidad corporativa como un objetivo relevante: “En la municipalidad existe un fuerte sentido de identidad corporativa. Es importante que todos y cada uno de los integrantes de una organización se sientan identificados con la Institución y con el Distrito, generando sólidos lazos de compromiso”. (Plan de Desarrollo Institucional 2012- 2013)

En ese sentido, una de las áreas responsables de trabajar la identidad corporativa de la municipalidad es la Oficina de Relaciones Públicas. Entre sus tareas se destaca: organizar, ejecutar y controlar el sistema de comunicación interna.

Asimismo, este departamento coordina sus actividades con las distintas áreas de la comuna como es el caso de la Oficina de Personal.

5.8 Identidad corporativa municipal

5.8.1 Misión de la Municipalidad Distrital de la Perla

“La Municipalidad Distrital de La Perla, es una Institución de Gobierno Local que presta modernos y eficientes servicios públicos, administrativos y sociales a la comunidad. Asimismo, promueve el desarrollo integral de La Perla mediante un liderazgo fortalecido con la participación de los vecinos, las organizaciones de base y los agentes económicos, impulsando las inversiones en el Distrito; basando su modelo de gestión en los principios de eficiencia y eficacia, y excelencia en la gestión municipal al servicio del vecino y/o contribuyente de La Perla”.

Esta declaración de la misión de la municipalidad pone énfasis en dos aspectos claves que se pueden columbrar en las prácticas diarias de la institución. En el primer caso, se alude a que la gestión municipal es eficiente y eficaz en la prestación de sus servicios a los vecinos. De acuerdo al rankinCAD 2013 la Municipalidad de la Perla se ubica en el tercer lugar con respecto al menor tiempo en que los ciudadanos se demoran en gestionar un trámite. El indicador (tiempo en que un ciudadano gestiona un trámite) forma parte de la evaluación de los sistemas de gestión interna de las Administraciones Públicas Peruanas. En ese sentido, podemos afirmar que la gestión interna de la Municipalidad es eficiente y eficaz con respecto a este indicador.

Asimismo, el segundo caso se relaciona con la participación de los vecinos. Al analizar su realidad institucional se puede comprobar que existe una base o estructura que facilita y promueve tal participación. Prácticamente no existen barreras administrativas que impidan que el vecino se pueda dirigir personalmente ante un funcionario o empleado municipal. Existe una cultura corporativa basada en el diálogo directo, sin obstáculos que separen a los ciudadanos de sus autoridades.

5.8.2 Visión de la Municipalidad Distrital de la Perla

“La Municipalidad Distrital de La Perla se convertirá en una Institución moderna y eficiente, que conduzca el proceso del desarrollo humano y sostenible del Distrito, convirtiendo a la Perla en un Distrito Balneario, impulsando el

crecimiento de la economía local, preservando el medio ambiente para una mejor calidad de vida de la población, bajo una gestión transparente, participativa y al servicio del vecino de la Perla”

5.8.3 Valores institucionales

- Honestidad
- Responsabilidad
- Justicia
- Respeto
- Solidaridad
- Tolerancia

5.8.4 Identidad visual

Logotipo de Municipalidad Distrital de la Perla



a) Elementos del logotipo (Escudo municipal)

- **Dos columnas.** Simbolizan la unión y la fuerza que existe en nuestro distrito.
- **El mar.** Elemento por antonomasia del distrito. Sus aguas bañan la costa perleña.
- **El sol poniente.** Que ilumina el libro como muestra de cultura.
- **La corona de perlas.** Simboliza al distrito como la *reina* del callao.
- **Los laureles.** Rodean las columnas unidas con una cinta bicolor patrio.

b) Colores institucionales

Se destacan dos colores fundamentales como signo distintivo de la institución, el empleo del color rosado y el color negro.

Estos colores aparecen en muchas de las comunicaciones escritas por parte del municipio: avisos, volantes, folletos, etc. (Ver anexo)

Asimismo, de esos dos colores son los uniformes de los trabajadores de campo. Por ejemplo, el atavío de los trabajadores de limpieza pública está constituido exclusivamente por una casaca rosada y un pantalón negro. Con respecto a los trabajadores administrativos, no existe mucha rigidez en cuanto a la vestimenta formal. Se aprecia que algunos trabajadores de oficina visten con pantalón jean y camisa.

5.8.5 Artefactos

a) Festividades y ceremonias

Estas son las celebraciones que se realizan en el municipio:

28 de julio	<i>Fiestas Patrias.</i> El personal administrativo y de campo participa en estas actividades.
7 de junio	<i>Día de la Bandera.</i> En este día, también participan las autoridades y trabajadores del municipio. Se establece un cronograma de actividades, en las cuales el acto simbólico constituye el izamiento de la bandera.
22 de octubre	<i>Aniversario de la municipalidad de la Perla.</i> En esta fecha importante todos los trabajadores son convocados para celebrar el día de su creación institucional. En el 2014 el municipio celebrará su 50 aniversario de fundación.

b) Rituales

El día de la *escoba* era un tipo de ritual que tenía como objetivo el de destacar la labor de los trabajadores de limpieza pública. Sin embargo, se dejó de realizar desde el año 2006.

5.9 Comunicación interna

Al observar el proceso de la comunicación interna en el municipio se pudo observar tres características fundamentales:

5.9.1 Comunicación directa entre trabajadores

En función a lo observado en la institución, la comunicación entre trabajadores administrativos en la Municipalidad de la Perla se caracteriza por ser directa. Cualquier trabajador que requiera conversar con su jefe inmediato superior u otros jefes de las diferentes áreas de la organización tiene la oportunidad de hablar directamente. Este tipo de comunicación es el reflejo de su cultura corporativa y de la filosofía de la organización, donde un papel clave en la implantación de este valor central ha sido el liderazgo del alcalde. La credibilidad del líder se ha logrado a través de una coherencia entre *lo que dice* y sus comportamientos. En oportunidades se ha comprobado que el Alcalde hace recorridos por las diferentes áreas de la institución. Saluda y escucha atentamente a los empleados municipales. Este artefacto (de acuerdo a la terminología de Schein) es un mensaje cultural poderoso: “En la institución no hay jerarquías. No existen trabas ni obstáculos que impidan la comunicación directa”. En ese sentido, este artefacto refuerza las creencias de la cultura corporativa.

Finalmente, indicar que este tipo de comunicación directa agiliza las tareas desempeñadas y tiene una incidencia en la eficiencia y eficacia del servicio que se presta a la comunidad.

5.9.2 Difusión de la misión, visión y valores corporativos

En la gestión actual una de sus prioridades ha sido la de implantar una cultura de trabajo orientado al ciudadano. Para lograr tal propósito, una de las tareas que con mayor énfasis se realiza en el municipio es la difusión de los valores corporativos. Mensajes como *el vecino califica tu trabajo*; o *un vecino mal atendido les comenta a más personas su insatisfacción*, son transmitidos para lograr que los empleados públicos logren internalizar tales valores. En ese sentido, se puede evidenciar que una de las funciones de la comunicación interna desarrollada por el municipio es la de lograr una solida identidad corporativa.

5.9.3 Espacios formales e informales de comunicación

Los espacios donde se transmiten los mensajes culturales son principalmente en reuniones o charlas de empleados. Este espacio de diálogo es el principal vehículo de transmisión de la cultura. Y esto responde a la prioridad de la gestión en establecer las comunicaciones de manera directa. La ventaja de estos espacios es que permiten obtener retroalimentación de los trabajadores y conocer de *cerca* las necesidades comunicacionales de los miembros de la institución.

Adicionalmente, Los valores institucionales aparecen en el periódico mural de la municipalidad y en su página web.

Finalmente, en estas reuniones además de la transmisión de mensajes culturales se discuten temas de carácter funcional y operativo.

CAPÍTULO 6

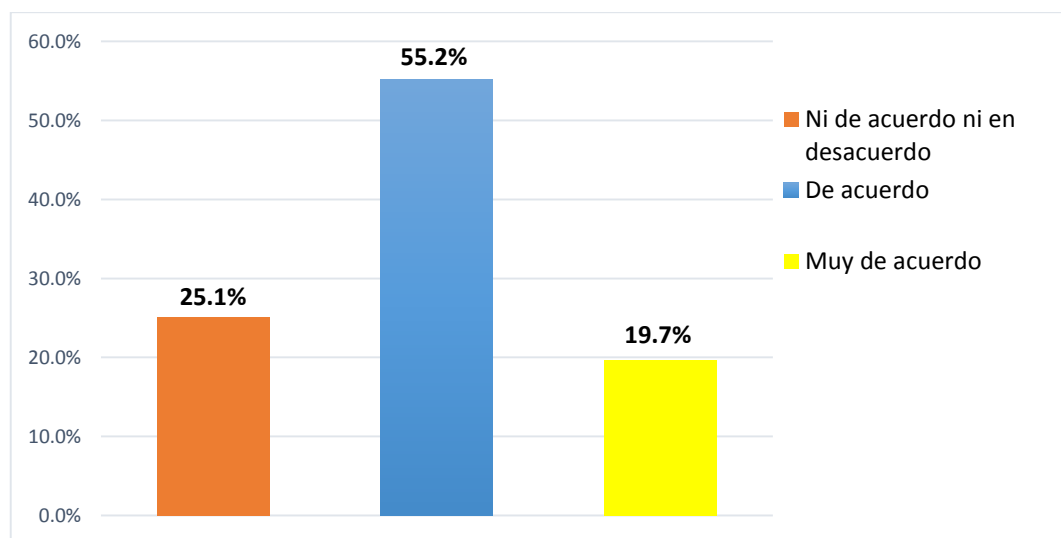
6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACION

6.1 Resultados descriptivos

En el presente capítulo se ofrece la distribución de frecuencias por cada variable analizada de manera independiente, así como también de algunas preguntas de la escala efectuada.

Gráfico N°16

COMUNICACIÓN INTERNA, SEGÚN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA



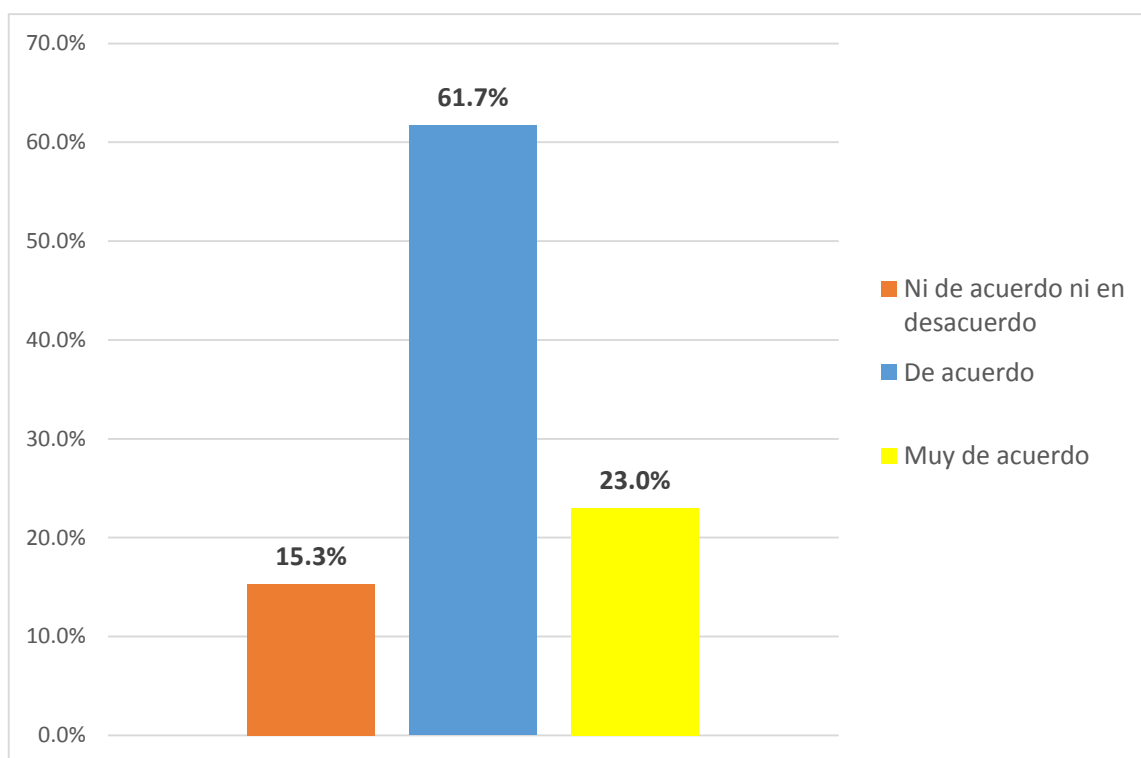
Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Del 100% (183) de trabajadores, el 80% señala que la comunicación interna en la Municipalidad Distrital de la Perla es eficaz. Esto se concluye a partir de la suma de las dos opciones de Likert (de acuerdo y muy de acuerdo).

La explicación de este resultado se puede apreciar con más detalle cuando se indaga sobre las valoraciones con respecto a cada ítem que mide la comunicación interna en la municipalidad.

Gráfico N° 17

IDENTIDAD CORPORATIVA, SEGÚN LOS TRABAJADORES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA PERLA, PERIODO 2013-II



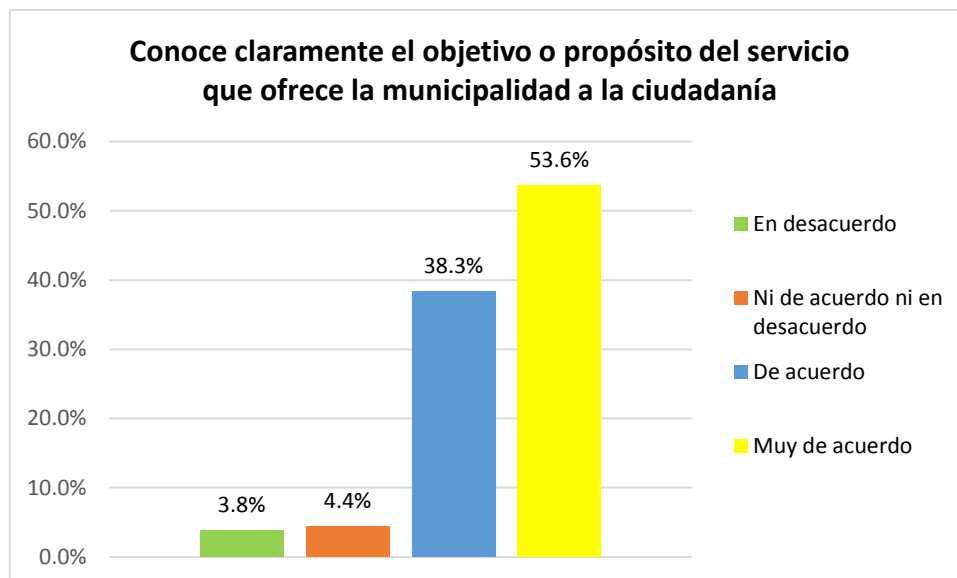
Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Del 100% (183) de trabajadores, el 85% señala que la identidad corporativa en la Municipalidad Distrital de la Perla es favorable. Esto a partir de la suma de las dos opciones de Likert (de acuerdo y muy de acuerdo).

Al igual que la comunicación interna, más adelante se detallarán los ítems (preguntas) que permiten medir la identidad corporativa municipal.

5.1.4 TABLA DE FRECUENCIAS POR PREGUNTAS

Gráfico N° 18

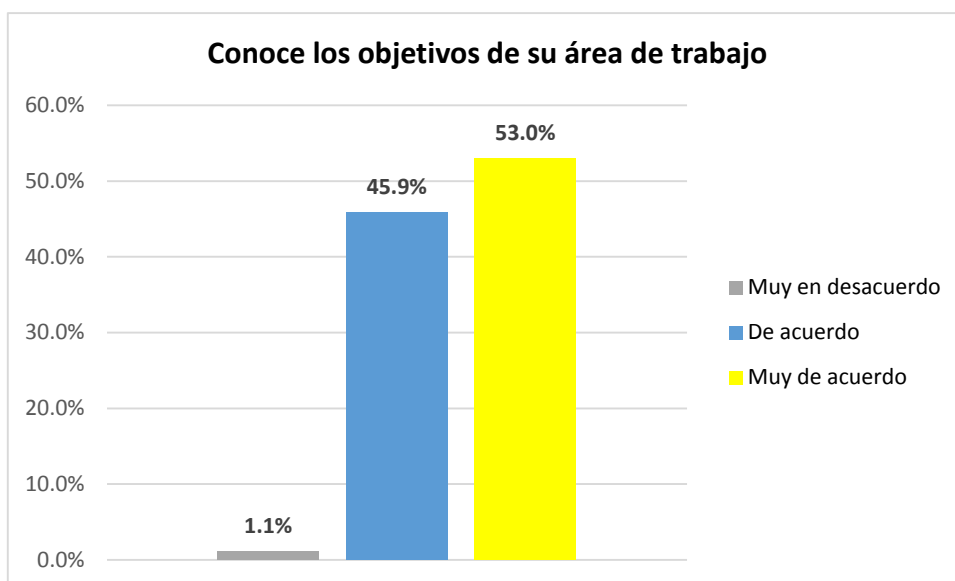


Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

El 53% de los trabajadores respondieron estar muy de acuerdo en conocer los objetivos y el propósito de la función municipal, mientras que 38% indicaron estar solo de acuerdo; un 4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y, finalmente, un bajo 3% señaló no conocer claramente los objetivos de la comuna.

En ese sentido, agrupando las dos opciones de acuerdo y muy de acuerdo, se observa que 91% de los trabajadores conocen claramente los objetivos institucionales. Este amplio porcentaje se puede explicar por la reiteración de mensajes claves que difunde la dirección institucional como valores, misión, visión institucional. Espacios como reuniones y fechas festivas, donde se congregan gran cantidad de empleados, son aprovechados para diseminar el propósito de la gestión municipal: brindar un servicio adecuado a los vecinos.

Gráfico N° 19



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

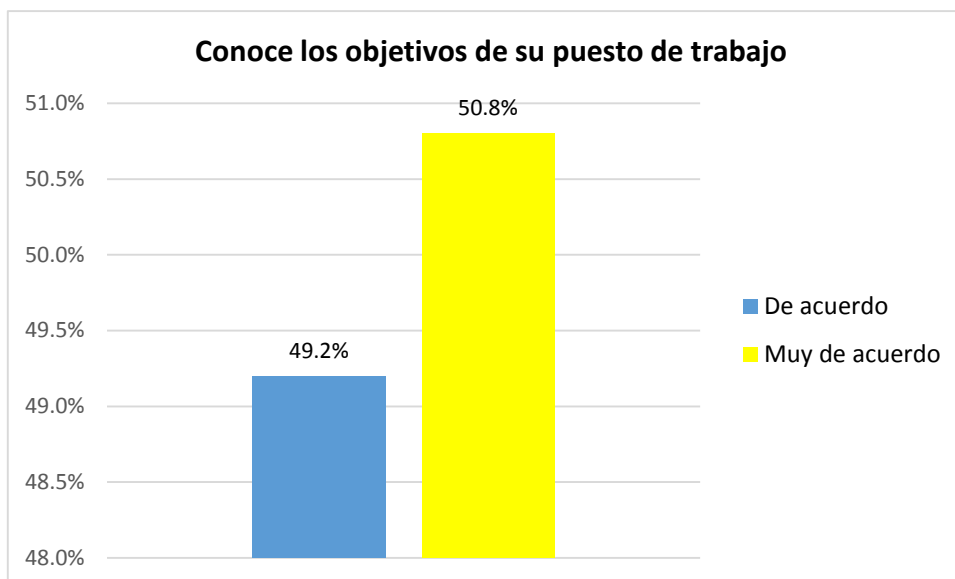
En relación al conocimiento de los objetivos de su área o departamento en el que labora, un mayoritario 53% opina estar muy de acuerdo, seguido de un 45.9% que manifiesta estar de acuerdo en conocer los objetivos de su área de trabajo. Apenas el 1.1% indicó estar en desacuerdo.

Por tanto, del gráfico se desprende que casi la totalidad de trabajadores de la municipalidad expresan conocer los objetivos de su área de trabajo.

Además, El conocimiento de los objetivos de su área de trabajo por parte de los colaboradores es fundamental, ya que tiene una incidencia en la productividad. A mayor claridad y detalle de los objetivos que se deben alcanzar, se minimiza la ambigüedad. De esta manera, los esfuerzos de los trabajadores ediles se dirigen con mayor precisión hacia las metas y fines propuestos.

También, una comprensión profunda de los objetivos del área de trabajo por parte de los empleados permite alinear su desempeño individual con los objetivos de su área. Más allá del logro individual, lo que debe prevalecer es la búsqueda de metas globales.

Gráfico N° 20

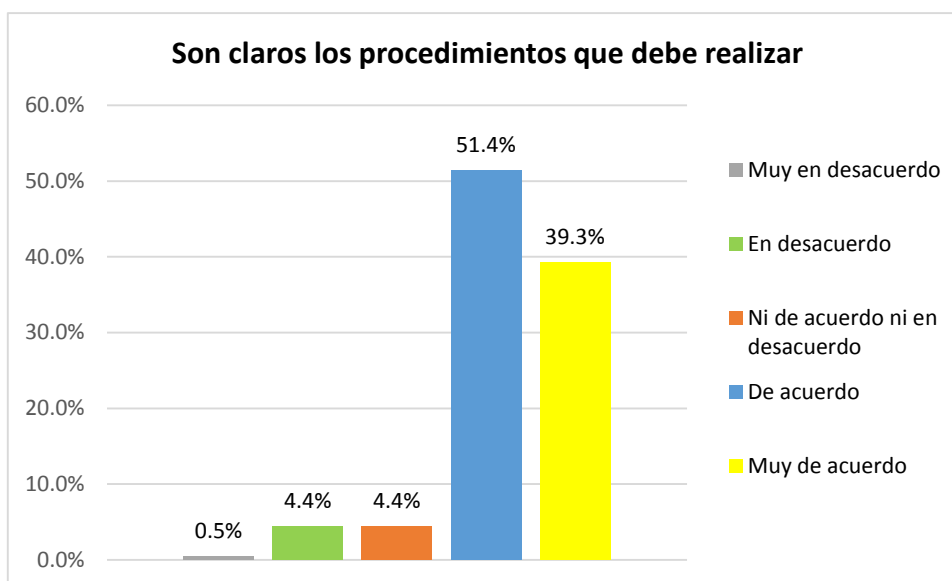


Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

El 51% opinó estar muy de acuerdo en conocer los objetivos de su puesto de trabajo, y un 49% indicó solo estar de acuerdo al respecto. Por tanto, se puede concluir que la totalidad de encuestados (100%) identifican claramente los objetivos de su puesto laboral.

Por consiguiente, esto es importante porque en la medida en que el trabajador municipal conozca con detalle las funciones y objetivos que tiene que cumplir, podrá tener responsabilidad por los resultados obtenidos. Podrá comprender, también, las expectativas que tienen de él y el grado de esfuerzo que requieren de su desempeño individual para lograr los objetivos institucionales.

Gráfico N° 21



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

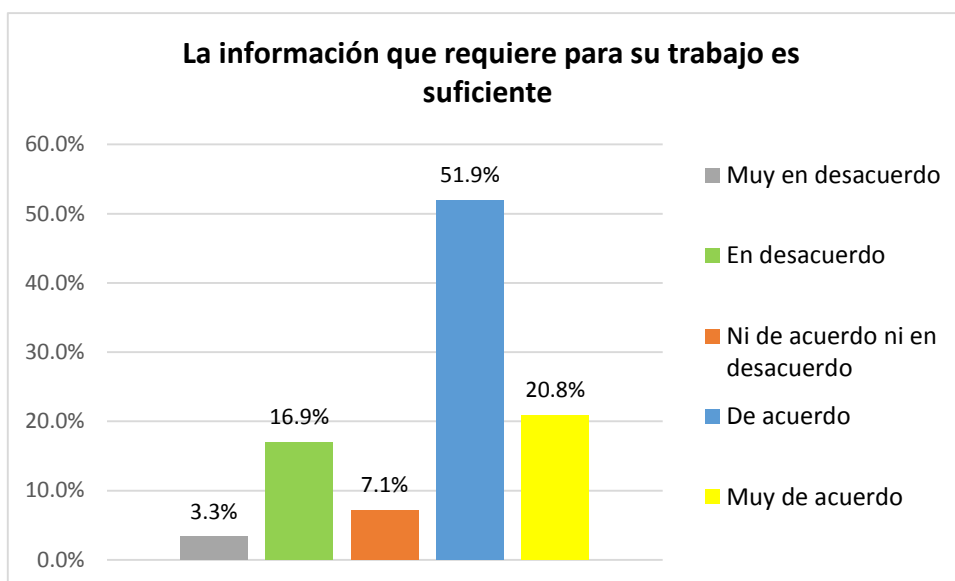
El 39.3% de los encuestados manifestaron estar muy de acuerdo en que los procedimientos que realizan son claros. Mientras que un mayoritario 51.4% dijo estar solo de acuerdo. Un 4.4% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; seguidamente un 4.4% considera estar en desacuerdo. Finalmente, un 0.5% respondió estar muy en desacuerdo.

En ese sentido, se puede concluir que más del 90% de los trabajadores de la comuna expresaron que los procedimientos de trabajo son claros.

Asimismo, este resultado se puede explicar por la existencia de mecanismos de comunicación directa que permiten aclarar dudas con respecto a los procedimientos y las formas de desarrollar tareas. De acuerdo a los resultados que se consignan más adelante existe una comunicación clara, fluida y directa entre los empleados y sus jefes, lo que constituye una oportunidad para aclarar y precisar con detalle sobre las maneras en que se debe ejecutar el trabajo.

Finalmente, cabe indicar que el cumplimiento de los objetivos está relacionado con la claridad de los procedimientos y tareas que debe desempeñar el trabajador municipal.

Gráfico N° 22



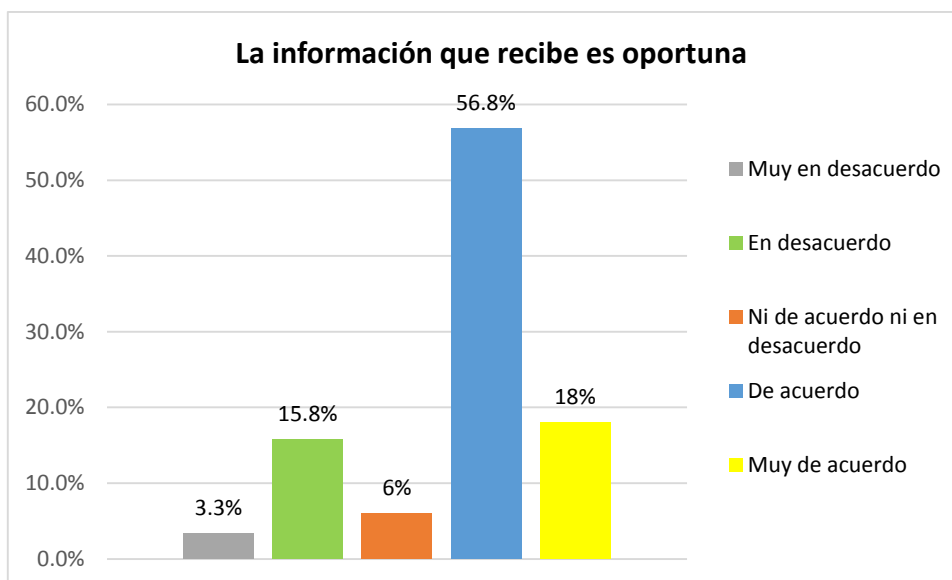
Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un mayoritario 51.9% afirma estar muy de acuerdo en que la información que le suministran es suficiente y completa. Seguidamente, un 20.8% considera estar de acuerdo en que es suficiente. Un 16.9% opina estar en desacuerdo; solo un 7.1% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, un 3.3% indicó estar muy en desacuerdo.

Por lo tanto, se desprende que más del 71% de trabajadores coinciden en señalar que la información que reciben es suficiente y completa.

Asimismo, este resultado se puede explicar por el siguiente motivo, como la comunicación directa y fluida es la que prevalece en la municipalidad, tiende a reducir la ambigüedad y posibilita, más bien, un adecuado suministro de información a los empleados. Cuando por alguna razón el trabajador no se entera de algo, puede acudir a cualquier compañero, jefe o subgerente en búsqueda de información.

Gráfico N° 23



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

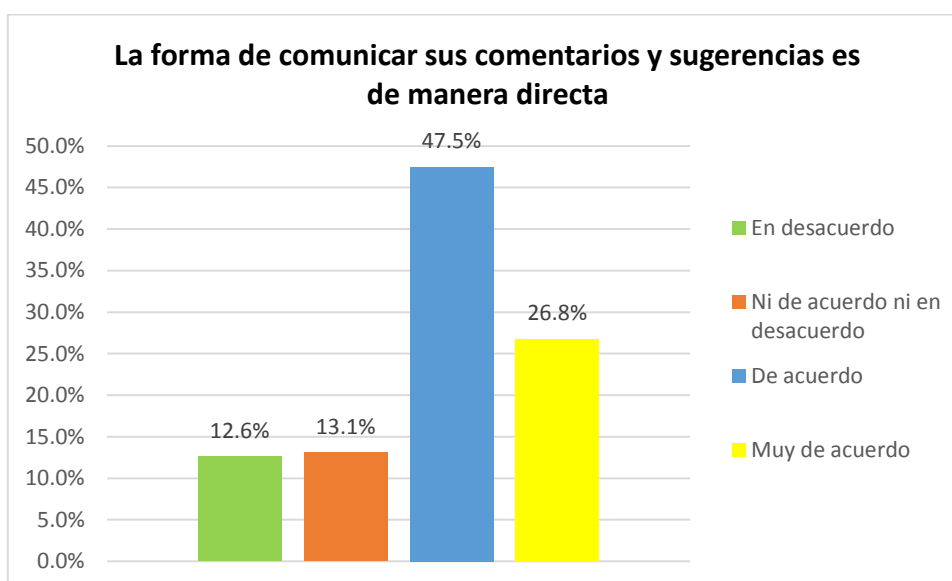
Un 56.8% de encuestados indican estar de acuerdo en que la información que reciben es oportuna. Mientras, un 18% consideró estar muy de acuerdo. Un 15.8% dijo estar en desacuerdo. El 6% expresó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, un bajo porcentaje (3.3%) indicó estar muy en desacuerdo.

En ese sentido, se evidencia que más del 71% de los encuestados califican la información suministrada como oportuna y pertinente.

Asimismo, resultado porcentual se puede relacionar con la favorable posición que ocupa la municipalidad de la Perla, en el RankinCAD, donde obtiene una valoración positiva con respecto a sus sistemas de gestión interna. Una información oportuna, pertinente- sobre todo- en áreas de contacto directo con la ciudadanía, incide en la eficacia y eficiencia del servicio que se presta.

Además, hay que indicar que un retraso en el suministro de información puede afectar el desempeño de los empleados municipales y por ende afectar el servicio que se brinda a los ciudadanos.

Gráfico N° 24



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un mayoritario 47.5% de trabajadores ediles indicaron estar de acuerdo en que la forma predominante de transmitir sus comentarios y sugerencias es de forma personal (cara a cara) con las autoridades. En segundo lugar, un 26.8% dijo estar muy de acuerdo al respecto. Un 13.1% opinó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y, finalmente, un 12.6% manifestó estar en desacuerdo. La opción muy en desacuerdo, no es considerada por los encuestados.

Por consiguiente, se puede apreciar que más del 73% de los encuestados coinciden en afirmar que la comunicación que tienen con las autoridades y funcionarios municipales es de manera directa (cara a cara)

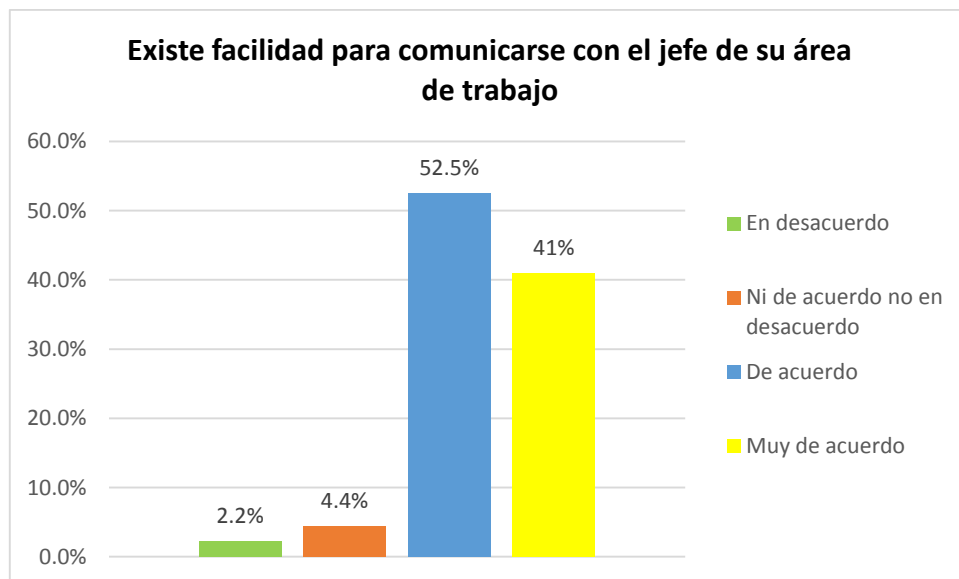
Además, este porcentaje elevado es reflejo de su identidad corporativa. Una de las políticas de la gestión actual fue el de tratar de implantar una cultura basada en el dialogo directo y fluido entre los trabajadores. Para ello se empleó como eje la confianza. El comportamiento del alcalde contribuyó a crear un clima de trabajo basado en el respeto y el contacto directo entre colaboradores.

Finalmente, en nuestra entrevista con la Sub gerente de Relaciones Públicas, la funcionaria expresó que una de las claves de éxito de la gestión municipal, radica

en que los trabajadores de la municipalidad se comunican de manera abierta y directa entre ellos y con relación a sus superiores (jefes, sub gerentes y gerentes). Citó como ejemplo el caso de la relación entre los trabajadores y sus jefes, donde el empleado puede expresarle de manera abierta y directa sus necesidades, inquietudes y hasta manifestar su inconformidad- dentro de un marco de respeto y confianza- hacia su jefe.

La relación que se establece entre empleados y jefes es directa y sin cortapisas. El trabajador puede acudir sin miedo y temor ante sus autoridades.

Gráfico N° 25



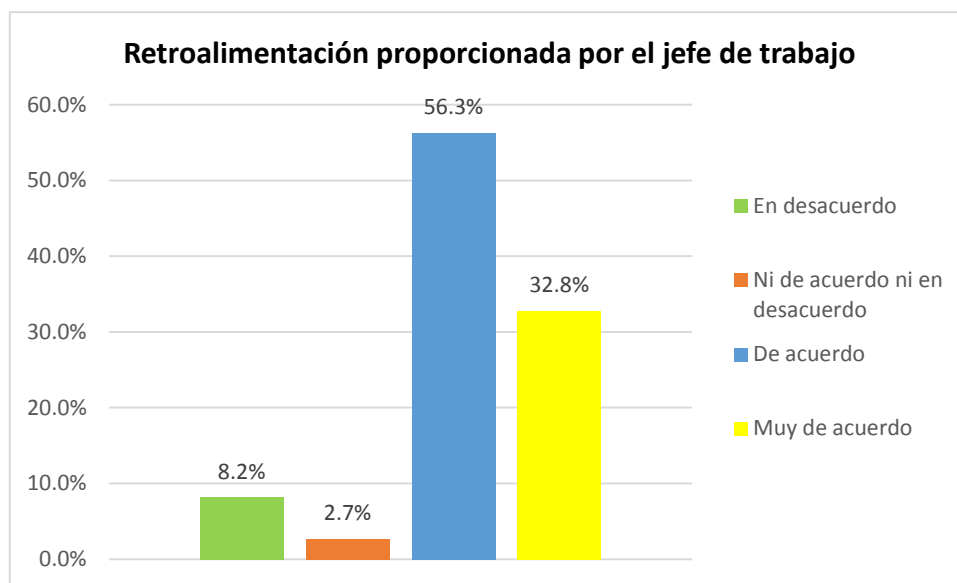
Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un 52.5% de trabajadores indicaron estar muy de acuerdo con respecto a la facilidad que existe en comunicarse con el jefe de su área de trabajo. Un 41% opinó estar sólo de acuerdo. Mientras, un 4.4% afirmó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Solo un pequeño porcentaje (2.2%) dijo estar en desacuerdo.

Por consiguiente, un 93.5% de trabajadores consideran que existe facilidad para comunicarse con su jefe. Uno de los rasgos distintivos de la identidad corporativa en la municipalidad es la relación directa entre sus miembros. Este valor central de su cultura corporativa se refleja en las interacciones que se suceden entre el

trabajador y su jefe. No existen obstáculos ni barreras burocráticas que impidan el dialogo directo.

Gráfico N° 26



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

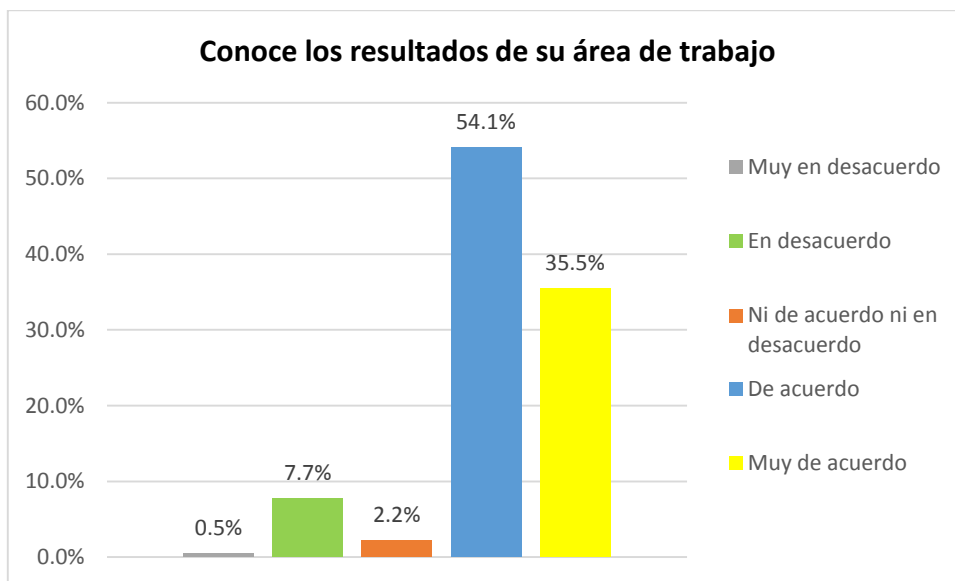
Un mayoritario 56.3% manifestó estar muy de acuerdo en que recibe retroalimentación por parte de su jefe de trabajo. Un 32.8% señaló estar de acuerdo. Un 8.2% afirmó estar en desacuerdo al respecto. Por último, un 2.7% dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Asimismo, sumando los porcentajes, un 89.1% considera que existe retroalimentación por parte de sus jefes. Los trabajadores manifestaron que siempre cuando se les delega hacer una actividad o trabajo, sus jefes se aseguran de que hayan sido comprendidos. Al haber un ambiente de confianza en la municipalidad y de una comunicación basada en el dialogo directo, la dirección institucional conoce oportunamente las necesidades y demandas de los empleados municipales.

Finalmente, la retroalimentación del proceso comunicacional permite mitigar las dudas que se puedan generar en el trabajo, al asegurarse de que cada empleado municipal tenga una comprensión cabal de las actividades que se les

asignan. La interpretación adecuada de la información por parte de los trabajadores permite evitar errores que pudieran incidir negativamente en su desempeño. En ese sentido, una comunicación interna, recubierta por un proceso de feedback, potencia la productividad organizacional.

Gráfico N° 27



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Según esta medición, un 54.1% de los encuestados consideran estar de acuerdo en conocer los resultados de su área de trabajo. Un 35.5%, dice estar muy de acuerdo. Un 7.7% opina estar en desacuerdo; además, un 2.2% señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, un ínfimo 0.5% dijo estar muy en desacuerdo.

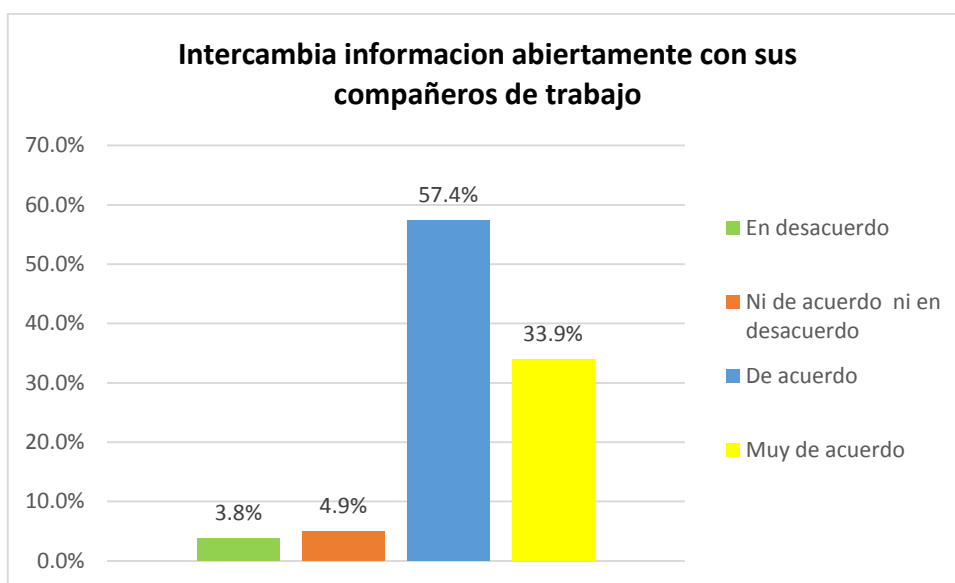
Por lo tanto, se observa que más del 89% de trabajadores de la comuna conocen los resultados y logros de su área de trabajo.

Además, esto obedece a que los logros institucionales son comunicados de manera directa a los trabajadores. Adicionalmente, se emplea el periódico mural para dar a conocer la información. Por ejemplo, el ranking publicado por CAD (donde la Municipalidad de la Perla ocupa un tercer puesto) está colocado en el periódico mural de la institución.

Al respecto, es útil complementar esta idea con la información proporcionada en la entrevista en profundidad, donde se refirió que hace algún tiempo desarrollaron una serie de acciones dirigidas a revalorar el trabajo de los miembros del área de Sanidad. Para lograr este objetivo, se coordinó con las diferentes áreas clave: Relaciones Públicas, Personal, área de psicología. Se emplearon varios canales de comunicación: notas de prensa, informes periodísticos que destacaban la labor de estos trabajadores.

Finalmente, comunicar los logros y resultados de la gestión edil es fundamental, ya que motiva al trabajador municipal, al ver que el servicio que suministran es percibido por los ciudadanos como adecuado.

Gráfico N° 28



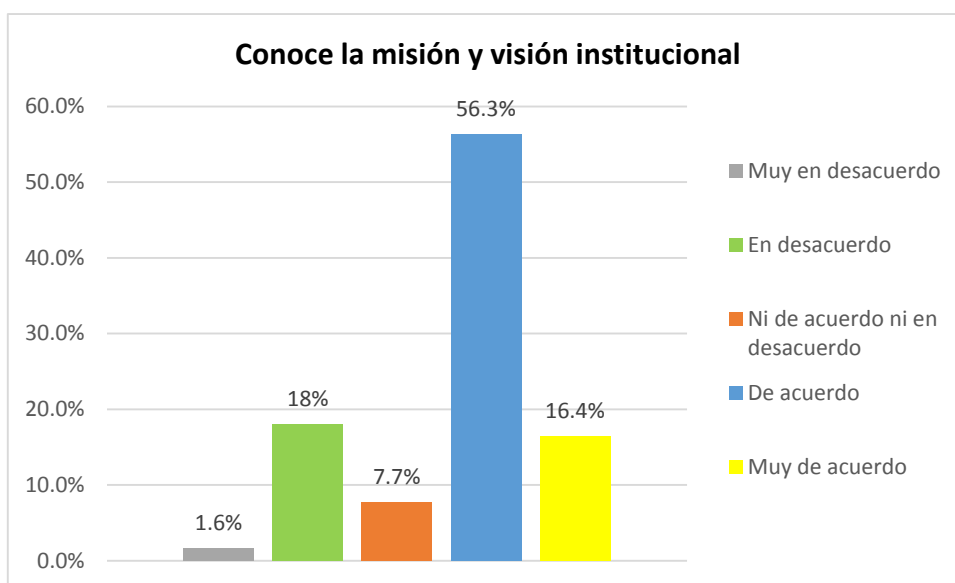
Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

El 57.4% de los trabajadores ediles dijeron estar de acuerdo en que intercambian información de manera abierta con sus compañeros. Un 33.9% de los encuestados, señalaron estar muy de acuerdo al respecto. Solo un 4.9% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, un 3.8% expresó su desacuerdo.

Por ello, se puede afirmar que más del 90% de los encuestados intercambian información de manera abierta con sus compañeros de trabajo.

Además, este intercambio de información de forma abierta y directa es el reflejo de su identidad corporativa. Desde las esferas gerenciales hasta el personal de atención al ciudadano se ha implantado esta cultura, que se ha construido sobre la base de la confianza. Ello se puede verificar en la inexistencia de barreras que impidan una comunicación directa entre los trabajadores municipales.

Gráfico N° 29



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

El 56.3% de los encuestados señalaron estar de acuerdo en conocer la misión y visión institucional; un 16.4% dijo estar muy de acuerdo. Un 18% manifestó estar en desacuerdo. Seguidamente, un 7.7% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, un 1.6% expresó estar muy en desacuerdo.

A partir de los porcentajes, se desprende que un 72.7% de los encuestados conocen la misión y visión institucional.

Igualmente, este resultado se complementa con la información obtenida de la entrevista en profundidad, donde se expresa la existencia de espacios de comunicación: charlas y reuniones en donde se les hace recordar a los empleados de que la finalidad última de su trabajo consiste en brindar un buen servicio al vecino.

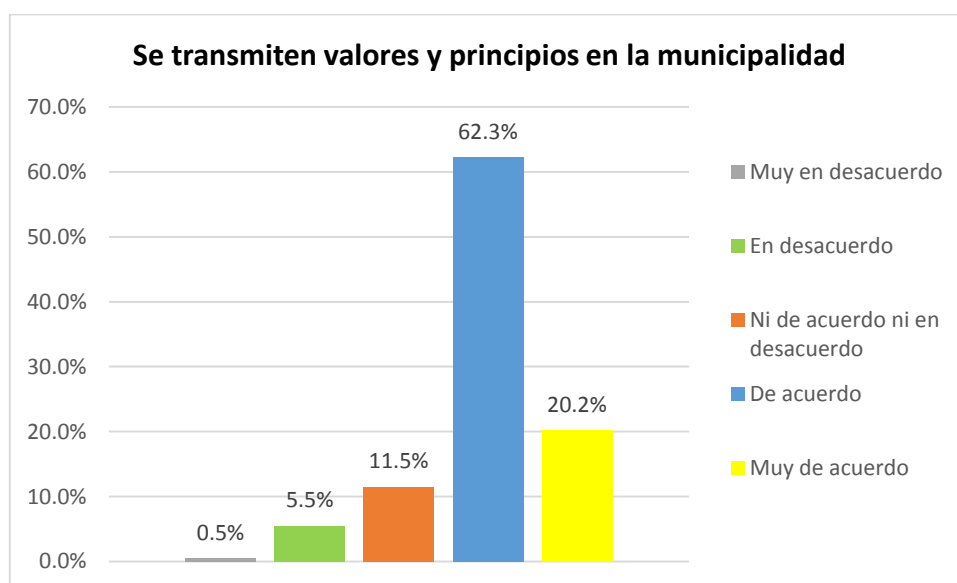
Por ejemplo, en la entrevista se dijo que en fechas emblemáticas como el día de la secretaria, el día del trabajador municipal, el día de la Madre y el día del Padre siempre se les hace recordar a los trabajadores de que su labor es la de servir a los vecinos. Que en base al trabajo desempeñado se obtendrá una respuesta por parte del vecino.

La reiteración de los valores corporativos es clave, ya que mediante este mecanismo, estos mensajes tienen más posibilidades de ser internalizados por los empleados municipales.

También nos explicó la sub gerente que la transmisión de los mensajes clave: misión, visión y valores son comunicados de manera directa, ya que el canal fundamental es el oral. Y en menor medida se emplean los mensajes impresos.

Se pudo corroborar la falta de materiales impresos (folletería, afiches) o algún tipo de merchandising con la descripción de los valores y la misión corporativa. Solo cuentan como soporte físico el periódico mural donde escuetamente se señalan los valores.

Gráfico N° 30



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

El 62% de los trabajadores expresaron estar de acuerdo en que se transmiten valores y principios desde la municipalidad. Seguidamente, un 20.2% considera

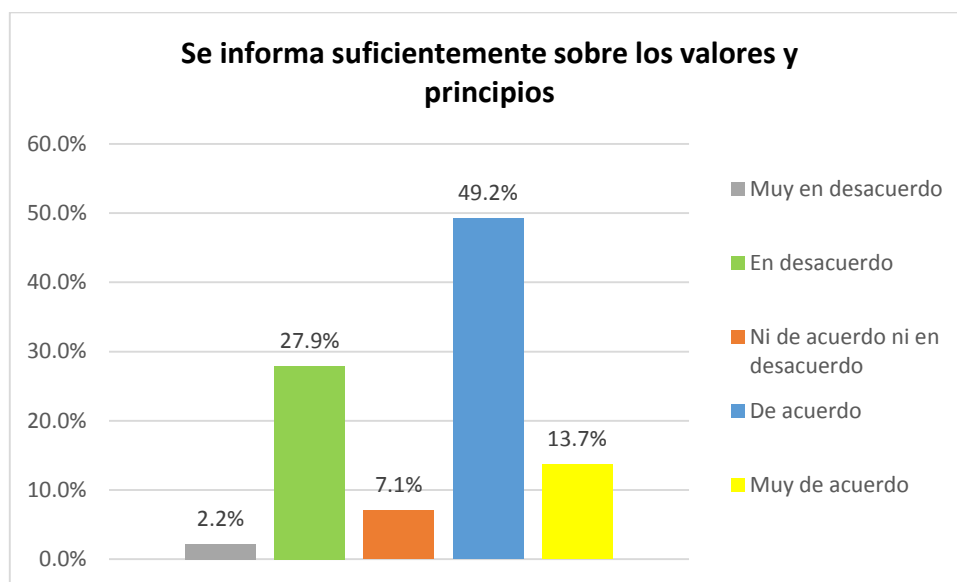
estar muy de acuerdo al respecto. Un 11.5% no está de acuerdo ni en desacuerdo. Un 5.5% dijo estar en desacuerdo. Y, por último, solo un 0.5% indicó estar muy en desacuerdo.

Luego, al sumar las dos opciones afirmativas, se obtiene, un 82.5% de encuestados que sostienen que se transmiten valores y principios desde la institución.

Efectivamente, se pudo verificar la existencia de espacios de comunicación. Un ejemplo son las charlas donde se difunden principios institucionales, normas de conducta y el propósito de atender adecuadamente a los vecinos.

Adicionalmente, existen charlas psicológicas donde se hace hincapié en los comportamientos éticos y sociables que deben tener los trabajadores en el manejo y resolución de conflictos, en el manejo del estrés, entre otros temas vinculados a potenciar sus fortalezas y mitigar sus debilidades. Todo con un propósito: desempeñarse correctamente en su área de trabajo.

Gráfico N° 31



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

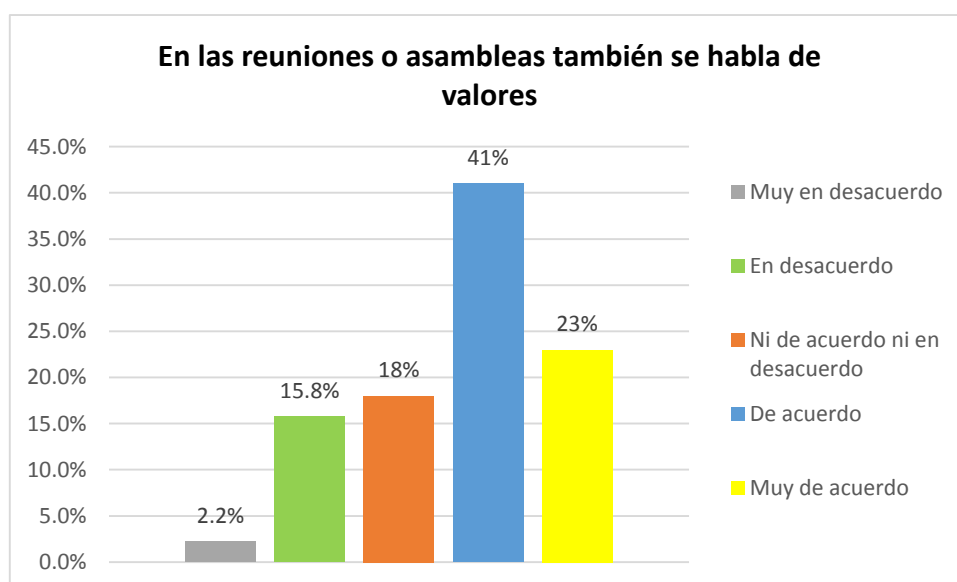
El 49% de los trabajadores ediles manifestaron estar de acuerdo en que la institución informa suficientemente sobre valores y principios. Mientras un 27.9% indicaron estar en desacuerdo. Luego, un 13.7% expresaron estar muy de

acuerdo. Un 7.1% dijeron no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, un 2.2% señalaron estar muy en desacuerdo.

Por lo tanto, al sumar las opciones a favor se obtiene un 62.9% de encuestados que afirman que se informa de manera suficiente sobre los valores y principios institucionales.

Asimismo, esta información se refuerza por lo expresado en la entrevista en profundidad, donde se manifiesta que constantemente se les comunica a los trabajadores la necesidad de brindar un óptimo servicio a los ciudadanos. Para ello, las charlas reuniones, o fechas emblemáticas son espacios propicios para transmitir los valores institucionales.

Gráfico N° 32



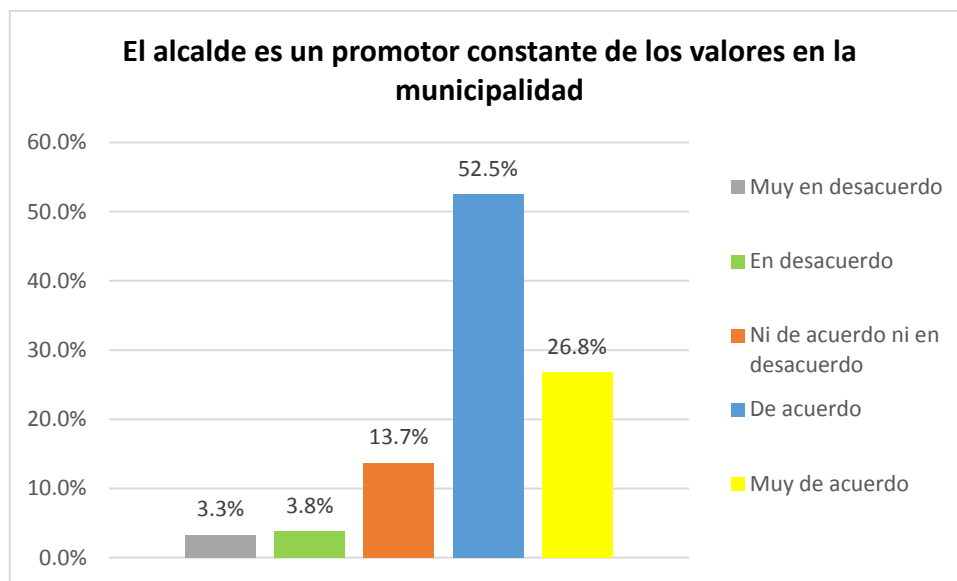
Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

El 41% de los encuestados indicaron estar de acuerdo en que se aprovechan espacios, como reuniones o asambleas para transmitir valores institucionales. Seguidamente, un 23% afirma estar muy de acuerdo al respecto. Un 18% sostuvo no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Mientras un 15.8% señaló estar en desacuerdo. Un mínimo 2.2% consideró estar muy en desacuerdo.

Además, se refleja que un 64% de encuestados considera que se hablan de valores y principios en las reuniones y asambleas en las que participan.

Igualmente, esta información también se refuerza con la entrevista en profundidad que aplicamos a la sub gerente de Relaciones Públicas, donde manifestó lo siguiente: “Se realizan reuniones con el personal trimestralmente, para recordarles los deberes que tienen como funcionario público: servir a la comunidad”.

Gráfico N° 33

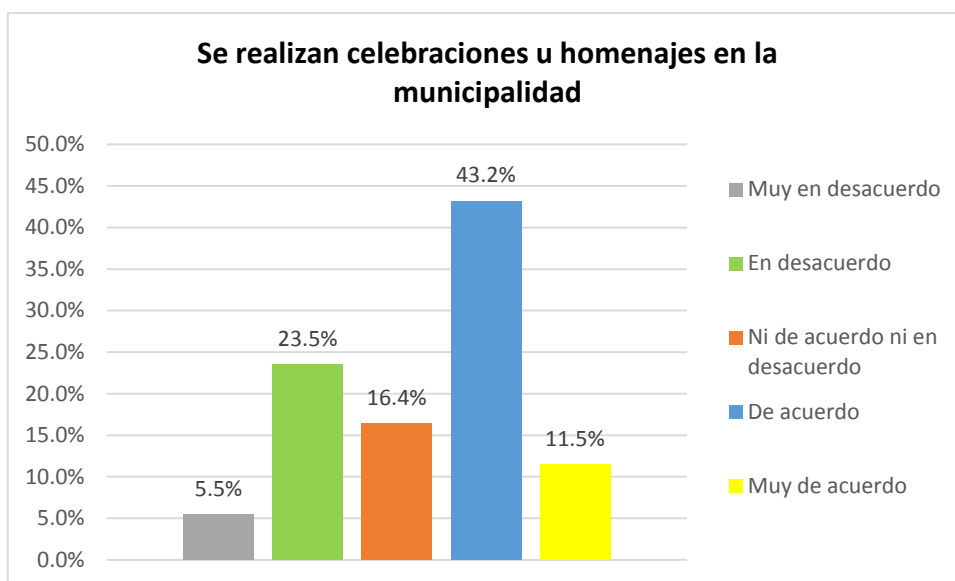


Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

El 52.5% de encuestados dice estar de acuerdo en que el alcalde es un promotor constante de valores, mientras un 26.8% considera estar muy de acuerdo al respecto. Un 13.7% señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Un 3.8% dijo estar en desacuerdo. Finalmente, un 3.3% expresó estar muy en desacuerdo.

En ese sentido, el 79.3% de encuestados expresaron su acuerdo en que el alcalde es un promotor constante de los valores institucionales. Muchos de ellos manifestaron que él no sólo predica tales principios sino lo demuestra con sus acciones. Por ejemplo, cualquier vecino puede conversar directamente con el burgomaestre; no se requieren de citas ni de horarios. Incluso (y esta es una convicción profunda del líder) recibe en la puerta de su casa a los vecinos que requieran conversar sobre algún asunto de interés, y no se retira hasta no absolver la duda de todos.

Gráfico N° 34



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

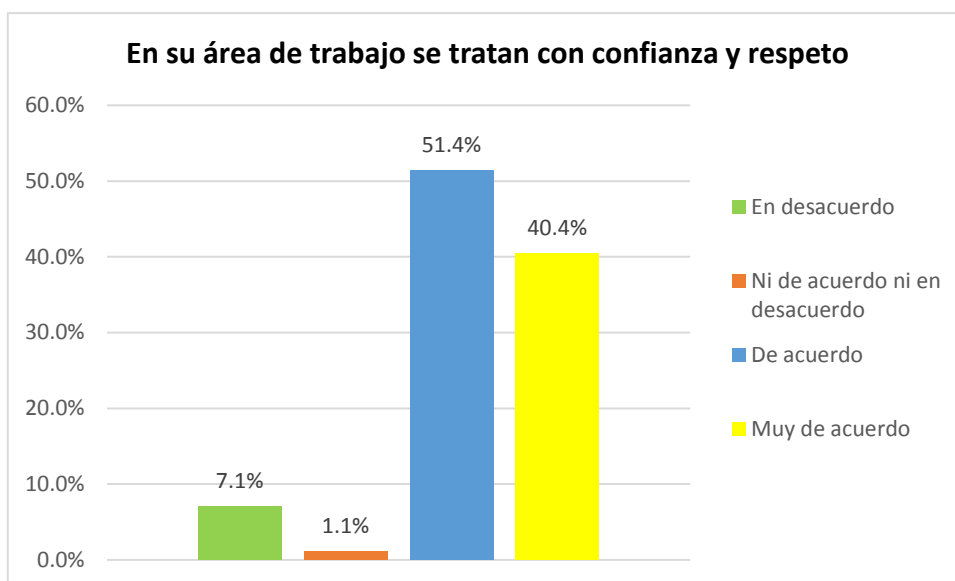
Un 43.2% de los trabajadores municipales indicaron estar de acuerdo en que la municipalidad realiza celebraciones u homenajes en la institución. Un 23.5% de encuestados dijeron estar en desacuerdo. Luego, un 16.4% expresó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Un 11.5% indica estar muy de acuerdo. Finalmente, un 5.5% manifestó estar muy en desacuerdo.

Efectivamente, en la práctica, la municipalidad de la Perla considera relevante las celebraciones. Para ello se organizan actividades como el aniversario institucional, donde participan todos los trabajadores municipales (administrativos, trabajadores de campo, serenazgo, policía municipal).

Además, otras fechas emblemáticas son el día de la Bandera, fiestas patrias, el día de la Madre, día del Padre, donde son aprovechados para reforzar los valores institucionales.

Finalmente, las celebraciones tienen como objetivo estrechar los lazos entre los miembros de la comuna, es decir, fortalecer la identidad corporativa municipal.

Gráfico N° 35



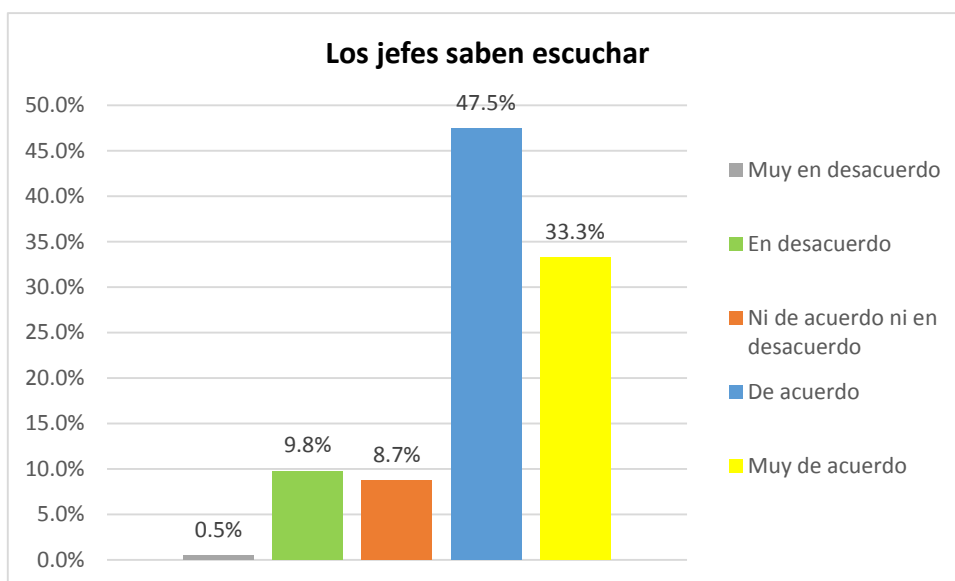
Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un 51.4% de encuestados considera estar de acuerdo en que el trato en el trabajo es de confianza y respeto. Seguidamente, un 40.4%, opina estar muy de acuerdo. Solamente un 7.1% expresa estar en desacuerdo con tal afirmación. Y por último, solo un 1.1% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Entonces, un 91.8% considera que el trato con sus compañeros de trabajo es de confianza y respeto en la municipalidad.

Asimismo, este alto porcentaje podría ser el reflejo del largo tiempo que llevan trabajando juntos. Hay que recordar que este es el tercer periodo consecutivo de gobierno municipal del alcalde Pedro López. Por lo tanto, muchos de los miembros de la institución han establecido vínculos amicales, de colaboración y apoyo durante todo este tiempo.

Gráfico N° 36



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

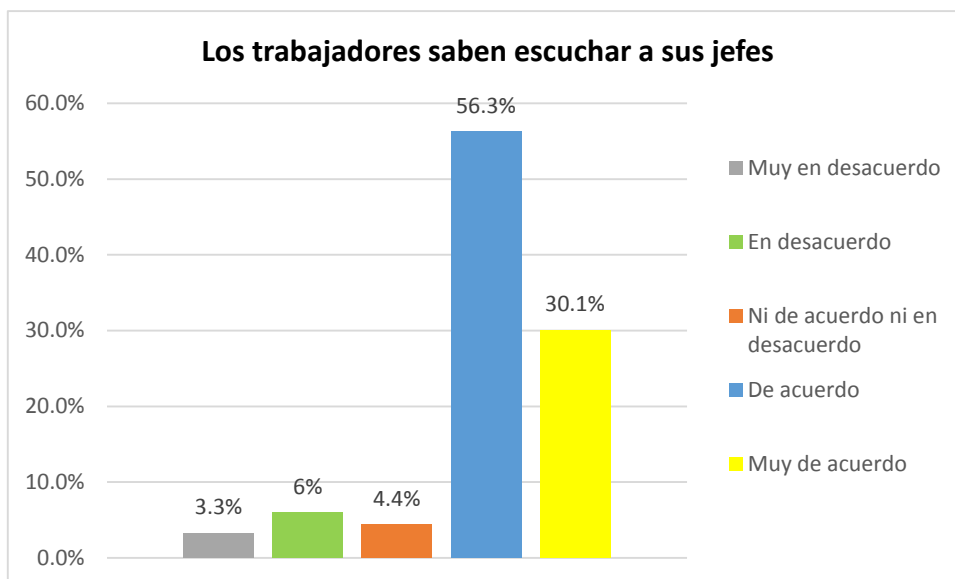
Un considerable 47.5% de los encuestados opinan estar de acuerdo en que sus jefes saben escuchar. Un 33.3% señala estar muy de acuerdo al respecto. Seguidamente, un 9.8% indica sus desacuerdo. Mientras un 8.7% manifiesta no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Finalmente, un 0.5%, dijo estar muy en desacuerdo.

Por lo tanto, al Agrupar las opciones afirmativas, obtenemos un 80.8% de encuestados que consideran que los jefes saben escuchar.

Además un dato al respecto es que los supervisores y jefes inmediatos son los que obtuvieron mayor porcentaje, seguidos de los subgerentes y gerentes.

Finalmente, la capacidad de escuchar de los jefes es fundamental, ya que solo de esa manera podrán conocer las inquietudes, dudas y problemas tanto de los trabajadores municipales como, también, de las necesidades de los vecinos.

Gráfico N° 37

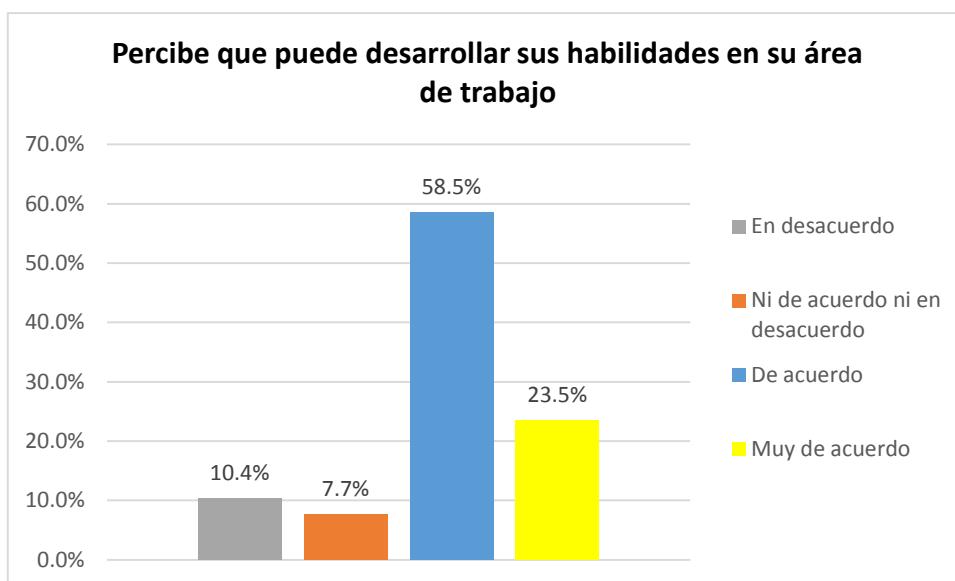


Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un mayoritario 56.3% de los trabajadores de la comuna considera estar de acuerdo en que saben escuchar a sus jefes. Mientras un 30.1% afirma estar muy de acuerdo. Un pequeño porcentaje (6%) dijo estar en desacuerdo. Luego, un 4.4% señaló no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, un 3.3% opinó estar muy en desacuerdo.

Por ello, se puede observar que más de un 86% de trabajadores de la municipalidad consideran que saben escuchar a sus jefes.

Gráfico N° 38



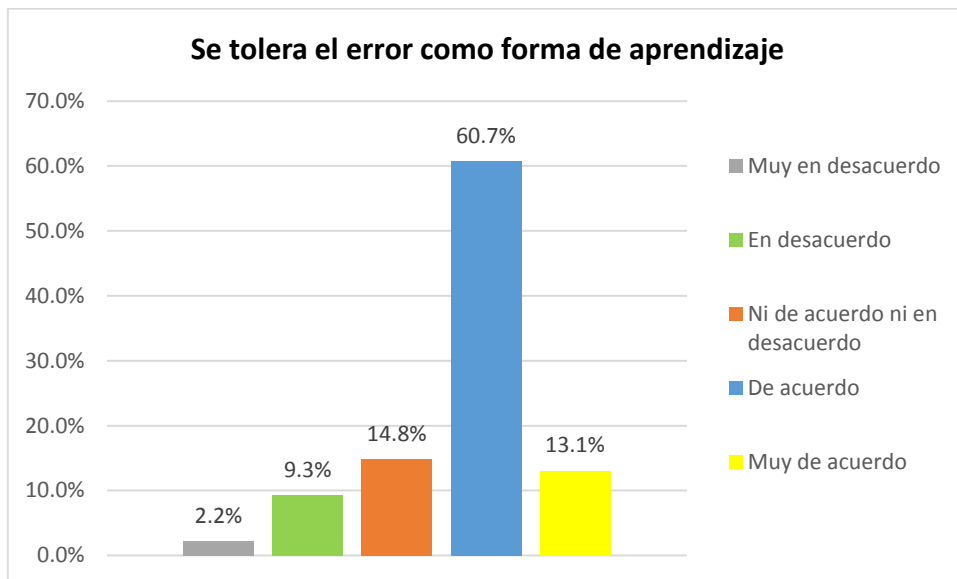
Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un 58.5% de trabajadores señaló estar de acuerdo en que en el municipio pueden desarrollar sus destrezas y habilidades. Seguidamente, un 23.5% indicó estar muy de acuerdo. Un 10.4% dijo estar en desacuerdo. Finalmente, un 7.7% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Asimismo, esta información se refuerza al identificar la existencia de capacitaciones en la municipalidad que tienen como objetivo fortalecer las capacidades y habilidades de los empleados. Por ejemplo, se gestionó para los trabajadores del área de Parques y Jardines una capacitación por parte de una empresa, en temas relacionados a técnicas de siembra y uso de fertilizantes.

Ahora, las capacitaciones no son sólo de carácter funcional, Adicionalmente, el área de psicología brinda charlas continuas a los trabajadores municipales en habilidades *blandas*: manejo de conflictos, comunicación interpersonal, manejo de estrés, etc., tendientes a potenciar las fortalezas relacionales.

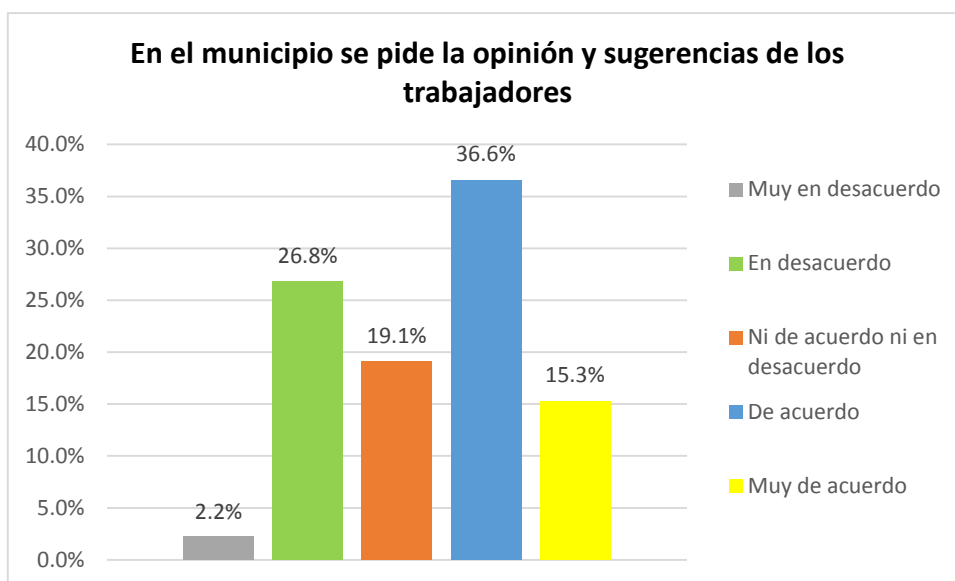
Gráfico N° 39



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un 60.7% de los encuestados considera que existe cierta tolerancia al error, cuando uno se incorpora recientemente a su centro de labores (fase de aprendizaje). Luego, un 14.8% opina no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Seguidamente un 13.1% sostuvo estar muy de acuerdo ante tal afirmación. Por otro lado, un 9.3% expresó estar en desacuerdo. Y solo un 2.2% dijo estar muy en desacuerdo.

Gráfico N° 40

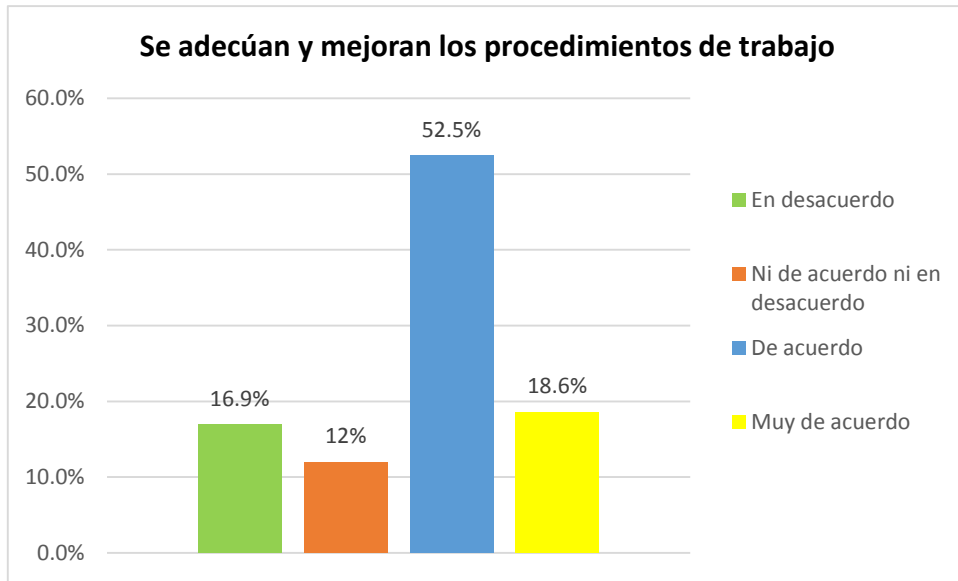


Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un 36.6% encuestados indicaron estar de acuerdo en que en la comuna solicitan las opiniones y sugerencias de los trabajadores. Un 26.8% señaló estar en desacuerdo. Un 19.1% dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Un 15.3% consideró la opción muy de acuerdo. Finalmente, solo un 2.2% expreso estar muy en desacuerdo.

Asimismo, al sumar ambos porcentajes se obtiene un 51.9% que considera que en la municipalidad de la Perla se solicita la opinión de los trabajadores. Este dato se verifica al comprobar la existencia de reuniones trimestrales en las que participan los empleados de la institución. Es un espacio para transmitir iterativamente los valores centrales y la misión corporativa: brindar un adecuado servicio a los vecinos.

Gráfico N° 41

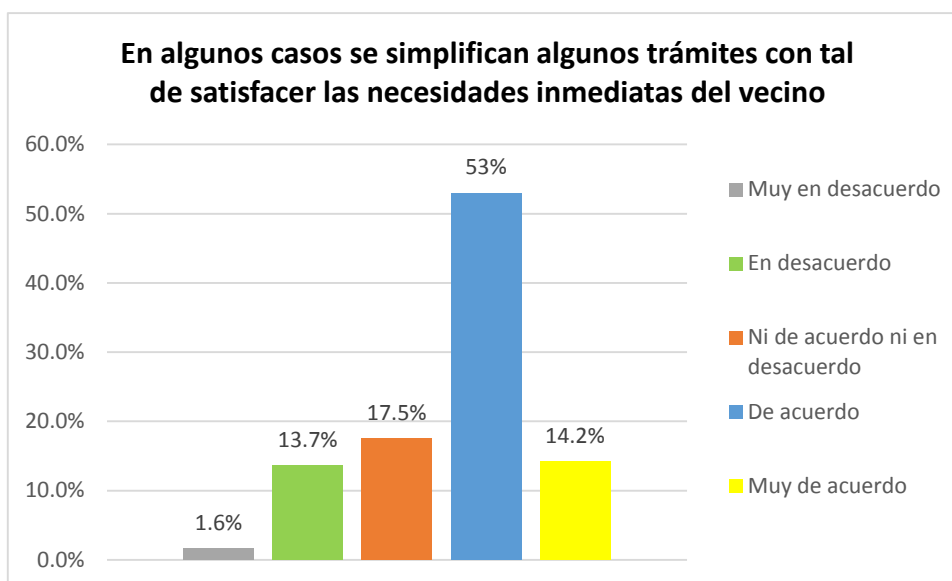


Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un 52.5% de los encuestados consideran estar de acuerdo en que constantemente se mejoran y adecuan los procedimientos de trabajo. Mientras un 18.6% opinó estar muy de acuerdo. Seguidamente, un 16.9% expresó estar en desacuerdo. Solo un 12% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Por consiguiente, uno de los medios para lograr prestar un servicio óptimo a la ciudadanía es mejorar sus procesos y formas de desarrollar el trabajo. En este caso, en la institución se llevan a cabo capacitaciones para lograr tal objetivo.

Gráfico N° 42



Fuente: Elaboración propia. Junio 2014

Un 53% de los encuestados afirma estar de acuerdo, en que ante algunas situaciones que ameritan una solución rápida, se tiende a simplificar los trámites y procedimientos. Luego, un 17.5% opina no estar de acuerdo ni en desacuerdo, un 14.2% expresó estar muy de acuerdo. Seguidamente, un 13.7% manifestó estar en desacuerdo. Por último, solo un 1.6% indicó estar muy en desacuerdo.

Adicionalmente, estos datos también se pueden reforzar de acuerdo al RankinCAD donde sitúan a la municipalidad de la Perla como una de las primeras en gestionar tramites en menos tiempo que sus pares; evidenciando mayores niveles de satisfacción de los vecinos en relación a este punto.

Uno de los valores centrales de la institución es satisfacer adecuada y eficientemente las necesidades de los ciudadanos. En ese sentido, se verifica en la práctica la eliminación de procedimientos innecesarios que entorpecían la gestión inmediata de trámites, lo que causaba insatisfacciones en los vecinos. Sin embargo, el dato proporcionado por CAD, evidencia los logros alcanzados en materia de gestión interna municipal.

6.2 Resultados de la contrastación de hipótesis

6.2.1 Hipótesis general

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación interna y la identidad corporativa (cultura corporativa) según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación interna y la identidad corporativa según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°5 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 142,041

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°6

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. Asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	142,041 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	123,069	4	,000
Asociación lineal por lineal	86,863	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 0 casillas (0,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 5,51.

6.2.2 Resultado de la primera hipótesis específica (H₁)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación operativa y la innovación, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación operativa y la innovación, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°6 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 112,751

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°7

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	112,751 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	105,939	6	,000
Asociación lineal por lineal	79,100	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.49.

6.2.3 Resultado de la segunda hipótesis específica (H₂)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación operativa y la atención a los detalles, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación operativa y la atención a los detalles, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°7 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 94,714

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°8

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	94,714 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	96,257	6	,000
Asociación lineal por lineal	74,104	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 3 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .42.

6.2.4 Resultado de la tercera hipótesis específica (H₃)

H₃: Existe una relación significativa entre la comunicación operativa y la orientación a los resultados, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación operativa y la orientación a los resultados, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°8 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 71,432

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°9

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	71,432 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	70,515	6	,000
Asociación lineal por lineal	54,057	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.08.

6.2.5 Resultado de la cuarta hipótesis específica (H₄)

H₄: Existe una relación significativa entre la comunicación operativa y la orientación hacia las personas, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación operativa y la orientación hacia las personas, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°9 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 130, 593

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°10

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	130,593 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	127,692	6	,000
Asociación lineal por lineal	83,954	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3.11.

6.2.6 Resultado de la quinta hipótesis específica (H₅)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación operativa y la orientación a los equipos, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación operativa y la orientación a los equipos, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°10 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 63,075

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°11

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	63,075 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	62,355	6	,000
Asociación lineal por lineal	46,498	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 4 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a

5. La frecuencia mínima esperada es 1.04.

6.2.7 Resultado de la sexta hipótesis específica (H₆)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación operativa y la agresividad, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación operativa y la agresividad, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°11 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 26,818

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°12

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26,818 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	27,679	4	,000
Asociación lineal por lineal	21,660	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 3 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .83.

6.2.8 Resultado de la séptima hipótesis específica (H₇)

H₇: Existe una relación significativa entre la comunicación operativa y la estabilidad, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación operativa y la estabilidad, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°12 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 116,881

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°13

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	116,881 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	104,573	6	,000
Asociación lineal por lineal	65,656	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 4 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a
5. La frecuencia mínima esperada es .83.

6.2.9 Resultado de la octava hipótesis específica (H₈)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la innovación, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación estratégica y la innovación, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°13 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 107,622

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°14

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	107,622 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	109,699	6	,000
Asociación lineal por lineal	78,021	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a

5. La frecuencia mínima esperada es 2.36.

6.2.10 Resultado de la novena hipótesis específica (H₉)

H₉: Existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la atención a los detalles, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación estratégica y la atención a los detalles, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°14 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 102,572

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°15

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	102,572 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	94,340	6	,000
Asociación lineal por lineal	67,990	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 3 casillas (25.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .39.

6.2.11 Resultado de la décima hipótesis específica (H_{10})

H_1 : Existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la orientación a los resultados, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H_0 : No existe relación significativa entre la comunicación estratégica y la orientación hacia los resultados, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°15 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 93,403

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°16

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	93,403 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	84,502	6	,000
Asociación lineal por lineal	60,904	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.97.

6.2.12 Resultado de la undécima hipótesis específica (H₁₁)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la orientación hacia las personas, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación estratégica y la orientación hacia las personas, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°16 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 97,227

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°17

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	97,227 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	108,358	6	,000
Asociación lineal por lineal	76,779	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 2 casillas (16.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2.95.

6.2.13 Resultado de la duodécima hipótesis específica (H₁₂)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la orientación a los equipos, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación estratégica y la orientación a los equipos, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°17 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 101.823

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°18

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	101,823 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	90,456	6	,000
Asociación lineal por lineal	64,571	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 4 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .98.

6.2.14 Resultado de la décimo tercera hipótesis específica (H₁₃)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la agresividad, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación estratégica y la agresividad, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°18 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 39,026

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°19

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	39,026 ^a	4	,000
Razón de verosimilitudes	40,904	4	,000
Asociación lineal por lineal	34,552	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 3 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .79.

6.2.15 Resultado de la décimo cuarta hipótesis específica (H₁₄)

H₁: Existe una relación significativa entre la comunicación estratégica y la estabilidad, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

H₀: No existe relación significativa entre la comunicación estratégica y la estabilidad, según los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla, periodo 2013, II.

En la tabla N°19 se presentan los resultados de la contrastación de la hipótesis general, donde se aprecia que el valor del alfa (α) es menor a 0,01 al aplicar la prueba del Chi Cuadrado de Pearson. Además, el valor de la estadística de prueba es de 93,172

Asimismo, de acuerdo con los resultados el valor del alfa es menor a 0,01, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa.

Tabla N°20

Pruebas de chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	93,172 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	90,759	6	,000
Asociación lineal por lineal	68,422	1	,000
N de casos válidos	183		

a. 4 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .79.

6.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La comunicación interna es un factor estratégico fundamental que refuerza la cultura organizacional (identidad corporativa), no solo en la medida que selecciona y clarifica los mensajes que emanan desde la dirección, ni tampoco se reduce a la gestión adecuada de los canales de comunicación, sino busca, también, comprender a nuestro interlocutor; entender sus múltiples necesidades y valorar sus esfuerzos. Para ello, se valdrá de un contexto simbólico y del empleo de artefactos (ritos, leyendas, lenguaje, símbolos, etc.,) que refuercen la identidad. Es decir, tal como afirma (Brandolini, *et al*, 2009) el objetivo de la comunicación interna es establecer una cultura fuerte en la organización.

La comunicación interna en la municipalidad distrital de la Perla es calificada como eficaz de acuerdo al 80 % de trabajadores de la comuna. Este alto porcentaje se explica por múltiples motivos: la comunicación se transmite de manera clara y oportuna entre los miembros institucionales, con lo cual se minimizan las ambigüedades, se reduce el error, y se desarrollan con mayor eficiencia las tareas. Por otro lado, uno de los pilares distintivos de la gestión fue el establecer un diálogo abierto y fluido entre los empleados, con lo cual se mejoró no solo el nivel de comunicación entre ellos, sino que se vio reflejado, también, en el servicio que se brinda a los ciudadanos. En ese sentido, de acuerdo con el RankinCAD 2013, la Municipalidad de la Perla, ocupó el tercer lugar en cuanto al nivel de satisfacción de los usuarios con respecto al menor tiempo en que se demoran en gestionar algún trámite en el municipio.

Desde esta perspectiva, queda evidenciado que la comunicación interna contribuyó en mejorar sus procesos de gestión interno, optimizando los niveles de coordinación entre los miembros y brindando respuestas inmediatas a los ciudadanos, en la medida en que se cuenta con información relevante y oportuna para satisfacer las demandas comunicacionales de los usuarios.

Asimismo, al establecer comunicaciones abiertas y directas entre los trabajadores ediles, como reflejo de su cultura organizacional, se refuerzan las relaciones internas y se genera confianza entre los miembros de la institución. Esto se ve reflejado de acuerdo con el 90% de los encuestados que manifestaron

tener entre sí relaciones de confianza y respeto. Es en este nivel de la comunicación donde se debe incidir como factor catalizador de la cultura corporativa.

La cultura corporativa en la municipalidad distrital de la Perla es considerada como eficaz de acuerdo con el 85% de trabajadores de la comuna. Y este porcentaje se puede explicar por varios factores que han reforzado la cultura en la institución. Por ejemplo, un 80% de trabajadores expresaron que los jefes saben escuchar. La capacidad de saber escuchar más allá de constituirse en una habilidad comunicacional de unos pocos jefes y gerentes municipales, responde a un reflejo de la cultura corporativa, donde cada jefe de departamento establece comunicaciones bidireccionales con sus colaboradores, además de otorgarle feedback para garantizar la idoneidad de la comunicación. Este modo de *hacer las cosas* es reflejo de convicciones profundas de los líderes. Recordemos que una de las funciones centrales del liderazgo de acuerdo con el planteamiento teórico de Schein (2006) es crear, mantener y modificar la cultura organizacional. En ese sentido, los líderes no solo difunden mensajes verbales sino, también, emiten mensajes más poderosos: sus comportamientos. Cuando existe coherencia entre *lo que se dice y lo que se hace* se crea credibilidad en el líder, de acuerdo con la propuesta teórica de Gasalla (2009). Esto es importante en la medida que facilita la implantación de una nueva cultura organizacional, y de esta manera es más fácil que los miembros internalicen los mensajes tanto verbales como los no verbales. Esto lo podemos apreciar en la municipalidad, cuando se le pregunta a los trabajadores sobre si el alcalde es un promotor de valores y principios en la institución, ellos manifestaron (78%) que el burgomaestre no solo difunde mensajes sino lo demuestra con sus actitudes y comportamientos. En ese sentido, la cultura es eficaz en la organización.

Analizando las variables en el estudio: comunicación interna e identidad corporativa (cultura organizacional) se evidencia la relación significativa que existe entre ambas en la Municipalidad Distrital de la Perla. La gestión adecuada de la comunicación contribuye en el refuerzo de la cultura corporativa. Estos hallazgos son corroborados con las conclusiones de la investigación realizada por Fernández (2007), al sostener que la comunicación interna y la cultura

organizacional se hallan relacionadas entre sí. Asimismo, estos resultados coinciden con la investigación de Roca (2012) quien evidenció la relación significativa que existe entre las variables de comunicación interna y la cultura organizacional.

En ese sentido, la adecuada gestión de la comunicación interna en la municipalidad distrital de la Perla ha permitido reforzar los valores y principios fundamentales. Es decir, ha incidido en su identidad corporativa.

También en la presente investigación se postula como la primera hipótesis específica que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa con la dimensión innovación y aceptación de riesgos en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación operativa se relaciona con la innovación y aceptación de riesgos. Es decir, que son variables asociadas. La literatura revisada y las investigaciones refuerzan estos planteamientos. Para autores como (Collins y Porras, 1995; Welch, 2007) una cultura orientada a la innovación establece nuevos principios y prácticas operativas muy distintas a una organización tradicional, caracterizada por su rigidez, burocracia y poca participación en cada nivel de la empresa. Para construir una cultura innovadora se requiere otorgar participación a todos los miembros, establecer equipos de trabajo y, sobre todo, fomentar la comunicación sincera y abierta entre los empleados. En ese sentido, se puede evidenciar la estrecha relación que existe entre ambas variables de estudio.

Asimismo, la segunda hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa con la dimensión atención a los detalles en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación operativa se relaciona con la atención a los detalles. Es decir, que son variables asociadas.

La tercera hipótesis específica postula la posible relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa con la dimensión orientación a los resultados en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación operativa se relaciona con la orientación a los resultados. Es decir, que una depende de la otra. Esta conclusión se ve reforzada con los resultados de la encuesta realizada por Ciudadanos al Día (RankinCAD), según el cual la Municipalidad de la Perla se ubicó en el tercer lugar, entre todas las administraciones locales de Lima y Callao, como la entidad que brinda un servicio en el menor tiempo a los ciudadanos con respecto a la gestión de sus trámites. De acuerdo con los resultados de investigación, las valoraciones que obtuvieron información suficiente (71%), información oportuna (74%), claridad en los procedimientos (90%) permiten evidenciar los altos niveles de la dimensión de la comunicación operativa en la municipalidad. En ese sentido, más del 70% de trabajadores afirmaron que en el municipio se adecúan y mejoran los procedimientos de trabajo. Asimismo, más del 67% manifestó que se simplifican los trámites documentarios. De todo lo expuesto podemos indicar que la dimensión de la comunicación operativa se relaciona con la dimensión orientación a los resultados.

Además la cuarta hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa con la dimensión orientación a las personas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación operativa se relaciona con la orientación a las personas. Es decir, que una depende de la otra.

Asimismo, la quinta hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa con la dimensión orientación a los equipos en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación

operativa se relaciona con la orientación a los equipos. Esta conclusión coincide con la literatura sobre el tema (Blanchard, et al 2006), señala que la formación de equipos en las organizaciones es creciente en virtud a la complejidad de los cambios en el entorno, y para construir equipos de alto desempeño se requiere aprovechar el conocimiento de los miembros institucionales para mejorar la productividad. En ese sentido, señalan los teóricos que para construir equipos altamente eficaces se requiere de un fuerte componente comunicacional que promueva el intercambio de información y conocimiento entre los empleados.

Asimismo, la sexta hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa con la dimensión agresividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación operativa se relaciona con agresividad.

Además, la séptima hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación operativa con la dimensión estabilidad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación operativa se relaciona con la estabilidad.

Asimismo, la octava hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica con la dimensión innovación y aceptación de riesgos en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación estratégica se relaciona con la innovación y aceptación de riesgos. Es decir, que una depende de la otra. Esta conclusión se corrobora con el planteamiento teórico de Fernández (2007), quien afirma que para que los miembros de involucren en la consecución de los objetivos corporativos, aportando ideas y esfuerzo se requiere que compartan una misma visión de la realidad. En ese sentido, cabe indicar que el conocimiento de la visión institucional, como una variable de la comunicación estratégica, tiene incidencia

en las acciones de los miembros. Por ejemplo, la transmisión de una visión clara y retadora que fomente la innovación, y que sea internalizada por los empleados repercutirá en el comportamiento de los trabajadores como expresión de una nueva cultura organizacional.

Igualmente, la novena hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica con la dimensión atención a los detalles en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación estratégica se relaciona con la atención a los detalles.

Asimismo, la décima hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica con la orientación a los resultados en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación estratégica se relaciona con la orientación a los resultados. Es decir, que son variables asociadas. Esta conclusión se corrobora con el planteamiento teórico de Gasalla (2009) quien afirma que en una organización que tenga como base la confianza, tiene incidencias positivas en el desempeño individual y colectivo de los colaboradores. Recordemos que una forma de construir confianza en las organizaciones es a través de la credibilidad de los líderes: cuando sus mensajes son coherentes con sus acciones y comportamientos. Es decir cuando existe una consistencia comunicacional entre sus mensajes verbales y no verbales. De ahí la relación entre la dimensión de la comunicación estratégica y la dimensión orientación a los resultados de la cultura organizacional.

Además la undécima hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica con la orientación a las personas en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación estratégica se relaciona con la orientación a las personas. Es decir, que una depende de la otra. Esta conclusión coincide con el planteamiento de (Sarriés

2008) quien señala que la empresa en la actualidad debe proporcionar retroalimentación sobre el resultado del esfuerzo de los trabajadores. Dar publicidad a los logros de los empleados mediante la información y comunicación. En ese sentido, una comunicación que transmita valoración y reconocimiento de la labor de los miembros institucionales tendrá incidencia en la cultura organizacional.

Del mismo modo, la duodécima hipótesis específica postula la posible relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica con la orientación a los equipos en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación estratégica se relaciona con la orientación a los equipos. Es decir, que son variables asociadas.

Asimismo, la décima tercera hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica con la agresividad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación estratégica se relaciona con la agresividad. Es decir, que una depende de la otra.

Además, la décima cuarta hipótesis específica postula que existe relación significativa entre la dimensión de la comunicación estratégica con la estabilidad en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Perla. Los resultados nos muestran que dicha asociación es positiva, ya que el p-valor (0.0) es menor al valor de alfa (0.01), razón por la cual señalamos que la comunicación estratégica se relaciona con la estabilidad.

CONCLUSIONES

1. La presente investigación al aplicar el análisis correlacional Chi Cuadrado de Pearson hace una aportación a la literatura empírica que estudia la relación entre la comunicación interna y la cultura corporativa en las organizaciones. El perfil de cultura organizacional propuesto por O'Reilly, Chatman y Caldwell ha sido identificado como el marco teórico conceptual más apropiado para el estudio de la variable cultura organizacional, ya que describe siete características básicas o dimensiones clave que captan la esencia de dicha variable.
2. Analizando la relación entre la variable *comunicación interna* y la variable *identidad corporativa* (cultura organizacional) se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
3. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación operativa* y la dimensión *innovación y aceptación de riesgos* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
4. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación operativa* y la dimensión *innovación y la atención a los detalles* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
5. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación operativa* y la dimensión *orientación a los resultados* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

6. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación operativa* y la dimensión *orientación hacia las personas* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
7. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación operativa* y la dimensión *orientación a los equipos* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
8. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación operativa* y la dimensión *agresividad* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
9. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación operativa* y la dimensión *estabilidad* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
10. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación estratégica* y la dimensión *innovación y aceptación de riesgos* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
11. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación estratégica* y la dimensión *innovación y la atención a los detalles* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.
12. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación estratégica* y la dimensión *orientación a los resultados* se encontró una correlación

positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

13. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación estratégica* y la dimensión *orientación hacia las personas* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

14. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación estratégica* y la dimensión *orientación a los equipos* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

15. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación estratégica* y la dimensión *agresividad* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

16. Analizando la relación entre la dimensión de la *comunicación estratégica* y la dimensión *estabilidad* se encontró una correlación positiva y significativa en el contexto de los trabajadores de la municipalidad de la Perla.

RECOMENDACIONES

1. Para garantizar la efectividad de las comunicaciones, se recomienda el diseño de un plan anual de comunicación interna. Este se debe construir obedeciendo a ciertos criterios: establecimiento de objetivos (realistas y cuantificables), el diseño de una estrategia, la segmentación de los públicos internos (parques y jardines, limpieza pública, serenazgo, personal administrativo), la elaboración de mensajes claves para cada target, la construcción de indicadores de gestión, un presupuesto, y la retroalimentación de todo el proceso para corregir posibles desviaciones en el logro de los objetivos planteados. Finalmente, en la elaboración del plan de comunicación se sugiere establecer mayores niveles de coordinación entre las áreas de Personal y Relaciones Públicas en la medida en que son dos instancias claves que tienen como objetivo el fortalecimiento de la identidad institucional.
2. Con respecto a la identidad corporativa, sugerimos hacer un diagnóstico de su cultura organizacional, para lo cual es útil aplicar el modelo teórico de Schein: evaluando los **artefactos** (infraestructura, diseño de ambientes, símbolos y colores), los **valores** y los **supuestos** (creencias subyacentes de las personas). El objetivo final es que exista coherencia entre estos tres niveles de la cultura corporativa. En ese sentido, todas las acciones, prácticas operativas, decisiones gerenciales deben ser examinadas minuciosamente, ya que lo fundamental es guardar consistencia entre los valores y los comportamientos institucionales: el objetivo final es la búsqueda de alineación.
3. Recomendamos priorizar la formalización de las comunicaciones, mediante la redacción de políticas de comunicación y un manual de identidad corporativa. Las políticas de comunicación permitirán unificar todos los mensajes y acciones de comunicación bajo un marco de

referencia o lineamientos de actuación. Además las políticas no solo deben ser compartidas por los actores claves de la gestión, sino también, deben ser comunicadas a todo el personal municipal para que sepan actuar de acuerdo a ella. Finalmente, con relación al manual de identidad corporativa, su utilidad se fundamenta en que es un importante transmisor de la cultura organizacional.

4. Una sugerencia para los futuros profesionales de la comunicación organizacional es incorporar la estadística como una herramienta clave en su formación. Tener una base consistente de esta ciencia es una ventaja competitiva en el ámbito laboral. Cada vez más, los recursos se reducen en las organizaciones y se incrementa la competencia interna por obtener una mayor asignación presupuestaria en sus departamentos. Por ende, hay que demostrar que nuestra propuesta de trabajo (planes, estrategias, acciones) son generadoras de valor para la organización a partir de la evidencia: resultados mensurables y cuantificables. En ese sentido, la estadística es fundamental para demostrar el valor de nuestro aporte en el logro de los objetivos institucionales.
5. Al hacer una revisión bibliográfica para nuestro estudio, se pudo evidenciar la falta de rigurosidad en la investigación, como, por ejemplo, el uso incorrecto de las citas, sobre todo al adjudicar indebidamente la autoría de un texto, fragmento o esquema, a un determinado autor, por el mero hecho de aparecer en el libro, sin reparar que el autor en mención- con una pequeña nota a pie de página- señala la fuente real en la cual se ha basado. Por ello, se sugiere ser meticulosos a la hora de recopilar la información.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, David; JOACHIMSTHALER, E. (2006) *Liderazgo de marca*. Bogotá: Planeta.

ADECEC (2003) *40 éxitos en comunicación*. Madrid: Pearson Educación.

ARIZA MONTES, José Antonio; MORALES GUTIERREZ, Alfonso; MORALES FERNANDEZ, Emilio (2004) *Dirección y administración integrada de personas: fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.

BARRENO, Emma; CHUE, Jorge; MILLONES, Rosa; VÁSQUEZ, Félix; CASTILLO, Carlos (2010) *Estadística aplicada*. Lima: Universidad de Lima.

BLANCHARD, Ken; RANDOLPH, Alan; GRAZIER, Peter (2006) *Trabajo en equipo*. Barcelona: Deusto.

BRANDOLINI, Alejandra (2009) *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía.

CERVERA FANTONI, Ángel Luis (2008) *Comunicación Total*. Madrid: ESIC.

COLLINS, James; PORRAS, Jerry (1995) *Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá: Norma.

COLLINS, Jim (2002) *Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá: Norma.

DÍAZ FREIJEIRO, Sara (2011) *Técnicas de comunicación, la comunicación en la empresa*. Bogotá: Ediciones la U.

ELÍAS Joan y MASCARAY José (2002) *Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación*, Gestión.

FISCHMAN, David (2009) *Cuando el liderazgo no es suficiente*. Lima: UPC

GASALLA, José María (2009) *La nueva dirección de personas, la dirección por confianza*. Madrid: Pirámide

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar (2003) *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.

HOFFER, Jody (2007) *El estilo Southwest Airlines: cómo gestionar las relaciones para obtener gran rendimiento*. Bogotá: Planeta.

JIMÉNEZ ZARCO, Ana Isabel; RODRÍGUEZ ARDURA Inna (2007) *Comunicación e imagen corporativa*. Barcelona: Editorial UOC.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan (2012). *Marketing 3.0*. Bogotá: Ediciones de la U.

MORCILLO, Patricio (2007) *Cultura e innovación empresarial, la conexión perfecta*. España: Thomson.

NICHOLS, Ralph, STEVENS, Leonard (2000) *Comunicación eficaz*. Bogotá: Planeta.

Robbins, Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall

RODRÍGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio (2008) *La cultura como creación de significados compartidos*. México: Trillas

SARTAIN, Libby (2006). "Agente del cambio", en *Revista InterManagers*, V.2 N°5 Sep –Oct., pp. 66-69

SARRIÉS SANZ, Luis; CASARES, Esther (2008). *Buenas prácticas en recursos humanos*. Madrid: ESIC

VAN RIEL (1998) *Comunicación Corporativa*. España: Prentice Hall

VILLAFANE, Justo (2002) *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.

WELCH, Jack (2007) *Winning: Las claves para el éxito del ejecutivo más admirado del mundo*. Barcelona: Vergara.

LIBROS DIGITALES

ASENSIO ROMERO, Pedro (2008) *Marketing Municipal*. Obtenida el 20 de octubre de 2013, 8:00 h, de <http://books.google.com.pe>

BOZA DIBÓS, Beatriz (2011) *Buenas Prácticas en Gestión Pública, Sistemas de Gestión Interna*. Perú: CAD. Obtenida el 15 de julio de 2013, de http://www.ciudadanosaldia.org/images/investigacion_y_publicaciones/publicaciones_cad/2011/sistemas_de_gestion_interna/Manual_BPG_Sistemas_de_Gestion_Interna.pdf

CAPRIOTTI PERI, Paul (2009) *Branding Corporativo, fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*.

Costa, Joan (2003) *Creación de la Imagen Corporativa El Paradigma del Siglo XXI*. Obtenida el 15 de julio de 2013, 12: 00 h, de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

CRIADO GRANDE, Ignacio (2009) *Comunicación en las administraciones públicas y aproximación a los ciudadanos Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha*. Obtenida el 15 de julio de 2013, 7:00 h, de <http://pagina.jccm.es/ear/descarga/A1T7.pdf>

García, Jesús (1998) *La comunicación interna*. Obtenida el 20 de octubre de 2013, 11:00 h, de http://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+interna&hl=es&sa=X&ei=1w1ZVPj5ComkgwS5qIL4CQ&ved=0CBoQ6AEwAA#v=onepage&q=comunicacion%20interna&f=false

Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2005) Obtenida el 20 de octubre de 2013, 3: 00 h, de

http://www.hrcenter.org/img_comunes/investigacion/investigacion_esp/4.pdf

PASTOR ALBALADEJO, Gema (2002) *La comunicación interna: ¿Una asignatura pendiente en nuestras Administraciones Públicas?* Obtenida el 15 de julio de 2013, de Fuente: Capital Humano n.º 153, pag.74. Marzo 2002

<http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=1340>

Pintado Blanco y Sánchez Herrera (2013) *Imagen Corporativa, influencia en la gestión empresarial.* Obtenida el 20 de octubre de 2013, de

<http://books.google.com.pe/books?id=x98cgeMFA30C&pg=PA14&dq=imagen+corporativa&hl=es&sa=X&ei=wDNaVJGzO8KINoiHgrAI&ved=0CBwQ6AEwAA#v=onepage&q=imagen%20corporativa&f=false>

TESIS CONSULTADAS

BACA BENAVIDES, Mary; LAU CHUFÓN, Ingris; RÍOS SEGOVIA, Begonia (2007) *Evaluación y Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Municipalidad Distrital de San Isidro.* Obtenida el 5 de junio del 2013, de

http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/2007/baca_bm/html/index-frames.html

FERNÁNDEZ, Francisco (2007) *La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana.* Obtenida el 20 de octubre de 2013, de

<http://www.tdx.cat/handle/10803/10464>

ROCA, Sheila (2012) *Relación entre la comunicación interna y la cultura organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga,* 152 h.

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1689/1/roca_gs.pdf

VILLUGAS LEONARDO, Junny Tatiana (2007) *Identidad corporativa y estrategias de comunicación interna en la municipalidad distrital de Santa Anita,* 117 h. Tesis para optar el Grado Académico de licenciada en Comunicación Social, por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1280/1/villugas_lj.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO ESCALA DE COMUNICACIÓN INTERNA

INTRODUCCION:

Estimado trabajador, el presente cuestionario es parte de un estudio de investigación orientado a describir la comunicación interna de la Municipalidad Distrital de la Perla, cuyos resultados contribuirán a mejorar la calidad de las relaciones entre los miembros de la institución. El cuestionario es personal y anónimo. Le agradeceré responder las preguntas de manera clara y sincera.

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de afirmaciones, y marque con un aspa (x) la alternativa que considere pertinente:

MA	:	Muy de acuerdo
DA	:	De acuerdo
I	:	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
ED	:	En desacuerdo
ME	:	Muy en desacuerdo

Nº	AFIRMACIONES	MA	DA	I	ED	ME
	OPERATIVA					
1	Como empleado municipal conoce claramente el objetivo o propósito del servicio que presta la comuna a la ciudadanía.					
2	Conoce con claridad cuáles son los objetivos que debe cumplir su área de trabajo para la organización.					
3	Conoce los objetivos de su puesto de trabajo y sabe que se espera de su desempeño.					
4	Son claros los procedimientos que debe desarrollar o llevar a cabo para realizar su función.					
5	La información que requiere para su trabajo es suficiente.					
6	La información que recibe es oportuna para realizar su trabajo.					

7	La comunicación formal como políticas, informes, comunicados, memorandos) es clara.					
8	Existen canales de comunicación para dar sugerencias o comentarios a la institución.					
9	Se tiende a privilegiar la comunicación oral frente a la escrita en su relación con las distintas áreas de trabajo.					
10	El alcalde realiza visitas constantes a cada una de las áreas en busca de sugerencias o comentarios eventuales de parte de los miembros de la institución.					
11	Los empleados no reportan por escrito las tareas que le han sido asignadas.					
12	Existe facilidad para comunicarse con el jefe de su área					
13	Recibe retroalimentación clara por parte de sus jefes para realizar bien su trabajo					
14	Conoce los resultados y logros de su área de trabajo					
15	Con los compañeros de su área de trabajo intercambia información abiertamente.					
16	La distribución física de las áreas de trabajo facilita la comunicación					
17	La comunicación entre cada una de las áreas es fluida y facilita el trabajo					
18	Siempre que requiere ayuda de otras áreas, recibe el apoyo adecuado en tiempo y forma					
19	Se conforman eventualmente reuniones entre las distintas áreas para resolver un asunto de relevancia.					
20	Los cambios que van a ocurrir en la organización son comunicados con antelación					
21	Se comunican con oportunidad los eventos y actividades institucionales.					
	ESTRATEGICA (IDENTIDAD)					
22	Conoce la misión y visión institucional.					
23	Se transmiten valores y ciertos principios desde la dirección institucional.					
24	La organización informa con amplitud sobre los principios éticos que deben regir el comportamiento de los empleados.					

25	Considera a estos principios y valores muy importantes para su trabajo.					
26	Se aprovechan las reuniones o asambleas para reforzar los valores institucionales.					
27	Se realizan celebraciones u homenajes entre los miembros de la comuna para cimentar los valores institucionales.					
28	Se informa suficientemente sobre las celebraciones en la organización.					
29	La institución destaca la importancia de la asistencia a estas celebraciones para la integración del personal.					
30	En su área de trabajo se tratan con confianza y respeto.					
31	Con los compañeros de su área de trabajo se solicitan y proporcionan ayuda de manera mutua.					
32	Entre las diferentes áreas de la organización se escuchan unos a otros, y se tratan con respeto y dignidad.					
33	Los jefes saben escuchar.					
34	Los trabajadores saben escuchar a sus jefes.					
35	El trato que le proporciona sus jefes es amable y sincero.					
36	Los jefes toman en cuenta la opinión de los trabajadores.					
37	Si tuviera alguna duda en el trabajo no tiene temor en comunicarlo a su jefe.					
38	Puede decir o sugerir libremente a su jefe cuando está en desacuerdo con él.					
39	Cuando se van a tomar decisiones importantes, se pide la participación de los trabajadores.					
40	La organización divulga internamente, antes de poner en los medios, las propagandas de sus productos o servicios.					
41	El rumor es frecuente en la institución.					
42	Conozco los resultados que viene alcanzando la municipalidad en su gestión.					

Fuente: Elaboración propia, 2014

ANEXO 2: INSTRUMENTO: ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

INTRODUCCION:

Estimado trabajador, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación orientado a describir la cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de la Perla, cuyos resultados contribuirán a mejorar la calidad de las relaciones entre los miembros de la institución. El cuestionario es personal y anónimo. Le agradeceré responder las preguntas de manera clara y sincera.

INSTRUCTIVO:

Lea detenidamente el listado de afirmaciones, y marque con un aspa (X) la alternativa que considere pertinente:

- MA : Muy de acuerdo
DA : De acuerdo
I : Ni de acuerdo ni en desacuerdo
ED : En desacuerdo
ME : Muy en desacuerdo

N°	AFIRMACIONES	MA	DA	I	ED	ME
	INNOVACIÓN Y ACEPTACION DE RIESGOS					
1	El alcalde de la comuna como líder apuesta por la innovación.					
2	En su centro laboral, percibe que puede desarrollar sus habilidades.					
3	Se tolera el error creativo como forma de aprendizaje.					
4	En la institución se alienta a los empleados para que den sugerencias en la mejora del servicio.					
5	Su jefe le presta atención cuando hace propuestas para mejorar el trabajo.					
6	Existen reuniones o espacios de trabajo donde se pueda proponer ideas novedosas.					
	ATENCIÓN A LOS DETALLES					
7	Está satisfecho con los procedimientos establecidos en su trabajo.					
8	Los jefes alientan a los empleados para que comuniquen algún aspecto negativo que pueda afectar el servicio que brinda la comuna.					
9	Si ve algo que no está bien y se puede mejorar dentro de su área de trabajo, avisa a sus superiores.					
10	Si veo un problema en el servicio general que brinda la comuna y está a mi disposición poder resolverlo, lo hace.					

11	Los jefes comunican valores y principios como la importancia de brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.					
12	Los jefes se involucran y participan activamente en mejorar el servicio.					
	ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS					
13	La iniciativa es un valor compartido por todos los miembros.					
14	Se flexibilizan los procedimientos con la finalidad de ser más eficientes.					
15	En algunas situaciones se prioriza satisfacer adecuadamente un servicio a la ciudadanía antes que seguir el procedimiento y trámite convencional.					
16	Los jefes valoran más los resultados alcanzados que las formas y procedimientos establecidos.					
17	En un tema urgente se coordina directamente con las demás autoridades, antes de seguir los canales formales de comunicación (memorandos, cartas, circulares)					
18	Existe una preocupación profunda del Alcalde por mejorar del servicio que se ofrece a la ciudadanía.					
	ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS					
19	Se valora el buen desempeño en el trabajo.					
20	Se respeta a las personas dentro de la institución.					
21	El alcalde participa activamente en las actividades de integración y socialización para los empleados.					
22	Se forma y capacita a los empleados para que desarrollen mejor sus labores.					
23	Existe una política de fácil acceso de los ciudadanos, sin muchos obstáculos, para dialogar con las autoridades municipales.					
24	La institución se esfuerza en mejorar la situación de los empleados.					
	ORIENTACIÓN A LOS EQUIPOS					
25	Se alienta desde la gerencia municipal el trabajo entre las distintas áreas para la resolución de tareas de incidencia general.					
26	Su jefe promueve el trabajo cooperativo en su área de trabajo.					
27	Conoce las tareas y actividades que desarrollan las otras áreas de trabajo.					
28	Tiene buenas relaciones y amistad con los empleados de otros departamentos.					

29	Existe facilidad para comunicarse con los jefes y subgerentes de otras áreas.					
30	Los jefes de las distintas subgerencias promueven el trabajo en equipo como si se tratara de una comunidad.					
	AGRESIVIDAD					
31	Exijo mis derechos sin agresividad pero con total seguridad de que mi petición es correcta.					
32	Controlo mis emociones para no agredir a nadie.					
33	Trata de mantener la cordura por más que otros le agredan.					
34	Si existe un conflicto trato de resolverlo en vez de obviarlo.					
35	Cuando recurre a su compañero de trabajo por más que se halle ocupado, muestra disposición en ayudarlo.					
36	Si le solicitan ayuda a pesar de no ser su función, trata de cooperar con los demás.					
	ESTABILIDAD					
37	El alcalde es un promotor constante de los valores y conductas que deben regir el comportamiento de los miembros de la institución.					
38	La municipalidad tiende a mejorar sus servicios de atención al público de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo.					
39	En los últimos tiempos, la comuna promueve y facilita un mayor contacto con la ciudadanía.					
40	Existe una orientación a largo plazo, se planifica.					
41	El alcalde recibe siempre en su oficina municipal a los ciudadanos para que expresen sus dudas e inquietudes.					
42	Se desarrollan nuevos proyectos de mejora para la ciudad.					

Fuente: Elaboración propia, a partir de O'Reilly, Chatman, citado por Robbins.

ANEXO 3: FICHA TÉCNICA DE ENCUESTA LIKERT DE CULTURA ORGANIZACIONAL

FICHA TÉCNICA DE LA ESCALA DE CULTURA CORPORATIVA

Autores: O'Reilly, Chatman y Caldwell
Año: 1996
Nombre: Perfil Cultural Organizacional (OCP)
Procedencia: EE.UU
Administración: individual
Duración: 10 Minutos (aproximadamente)
Objetivos: Explora los valores y creencias de los empleados en base a siete dimensiones para identificar la cultura corporativa.

Dimensiones:

- Innovación y aceptación de riesgos
- Atención a los detalles
- Orientación hacia los resultados
- Orientación hacia las personas
- Orientación hacia los equipos
- Agresividad
- Estabilidad

Validez: La validez del constructo se llevó a cabo por un análisis de Confiabilidad a 20 ítems.

Confiabilidad: Realizado los cálculos respectivos, se obtuvo un coeficiente de correlación superior a 0.90, demostrando una confiabilidad alta.

ANEXOS 4: Guía de Entrevista en profundidad Semi estructurada

Nombre del entrevistado:			
Cargo:			
Fecha:	Hora:	Lugar:	

Sub eje 1: Situación de la CI en la Municipalidad de la Perla

- ¿La comunicación interna es una función que se realiza dentro de la municipalidad?
- ¿De quién depende la comunicación interna en la organización?
- ¿Número de personas que integran el departamento de comunicación en la municipalidad?
- ¿Se cuenta con un presupuesto específicamente destinado a la CI?

Sub eje 4: Gestión de la CI

- ¿Se cuenta con políticas de comunicación?
- ¿Cuenta con un plan de comunicación interna y externa?
- ¿Cuenta con un manual de identidad corporativa?
- ¿Se han hecho estudios sobre la comunicación interna e identidad corporativa?

Sub eje 2: Mensajes de la CI

- ¿Qué tipo de mensajes de la CI son los que generalmente emanan de la dirección hacia los empleados?
- ¿Se comunica la misión, visión y los valores institucionales hacia los empleados? ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué tipo de información se intercambia entre las distintas áreas funcionales de la municipalidad?
- Con respecto a los rumores en la municipalidad, ¿cómo los considera?, son frecuentes, poco frecuentes o no existen.

Sub eje 3: Canales, flujos y espacios de CI en la Municipalidad de la Perla

- ¿Cuáles son los canales de comunicación interna de la municipalidad para hacer llegar acuerdos y decisiones de importancia?
- ¿Qué medios utiliza para orientar a sus colaboradores?
- ¿Existe retroalimentación entre los trabajadores y la dirección? Explique
- ¿Existen espacios de CI que faciliten el diálogo entre los empleados de la comuna?
- ¿Existen espacios de comunicación entre las distintas áreas funcionales de la municipalidad? ¿Con qué frecuencia se establecen?

Sub eje 4: Percepciones y actitudes sobre la CI

- ¿Cómo considera la comunicación con los empleados?
- ¿En qué medida cree usted que influye el estado de la comunicación interna y las relaciones interpersonales en el trabajo diario?
- ¿Considera que una buena gestión de la CI contribuiría a obtener una mejor imagen?
- ¿Cómo valora usted la relación que existe entre los trabajadores de los distintos departamentos?
- ¿Qué posición adopta ante las sugerencias y críticas de los empleados?
- ¿Son reconocidos los resultados del trabajo?

Fuente: Elaboración propia, 2014.

ANEXO 5: Ranking CAD 2013



Fuente: RankinCAD, 2013

ANEXO 6: FOTOS DE CELEBRACIONES INSTITUCIONALES

Trabajadores de limpieza pública



Trabajadores de parques y jardines



Personal de serenazgo



Policía municipal



Alcalde en el marco de la celebración por el Día de la Bandera



Alcalde con trabajadores de la municipalidad

